

**PSL UNIVERSITE PARIS DAUPHINE**

Département MSO

GFR Management et Organisation Crepa

EDBA

**THESIS**

*pour l'obtention du diplôme de*

**EXECUTIVE DOCTORATE IN BUSINESS ADMINISTRATION**

*Présentée et soutenue publiquement par*

**Olivier QUENOT**

***La transgression comme moyen  
de dénouer une impasse  
organisationnelle***

**JURY**

**Directeur de thèse :**

**Norbert Alter**

Professeur à l'Université Paris-Dauphine

**Suffragants:**

**Yvon Pesqueux**

**Pierre Romelaer**

Professeur au CNAM

Professeur à l'Université Paris-Dauphine

**Février 2013**

**Document principal**

**Document confidentiel, à destination des membres du jury**

**Ne pas communiquer**

# Remerciements

Cette thèse est l'aboutissement d'un vieux rêve, un « ami de 30 ans », que je ne pensais plus pouvoir réaliser. Je dois sa concrétisation au concours de différentes personnes qui ont cru dans mon projet et m'ont insufflé leurs encouragements dans les moments de doute.

Ma première pensée est dédiée à Norbert Alter, mon directeur de thèse, qui dès le départ a su me mettre en confiance et a instauré entre nous une relation empreinte de cordialité et de simplicité. J'ai trouvé dans ses travaux et ses conseils, des développements qui m'ont vraiment passionné et ont guidé mon analyse.

Ma seconde pensée va aux concepteurs du programme EDDBA qui permettent à « d'anciens étudiants », de revenir à des études de haut niveau et ainsi de transformer un vieux rêve en une réalité. Je remercie Pierre Romelaer, et avant lui, Michel Kalika et Emmanuel Monod, pour la confiance qu'ils m'ont témoignée en retenant ma candidature.

Mes remerciements vont également à Yvon Pesqueux, dont j'ai cité certains travaux mais dont je n'imaginai pas qu'il serait un jour membre de mon jury. C'est avec grand plaisir que je soumetts mon travail à son appréciation.

Enfin je ne saurais conclure ces remerciements sans une pensée particulière pour mon épouse et mes enfants, à qui j'ai fait supporter de nombreux sacrifices pour réaliser ce rêve. Leur patience, leurs encouragements et leur grande indulgence ont rendu possible ce long périple. Sans votre soutien complice et affectueux je n'y serais pas parvenu. Je vous dois tant, merci à chacun d'entre vous, surtout à ma tendre épouse, correctrice infatigable et supportrice de la première heure.

# SOMMAIRE

<i>Introduction</i>	<i>5</i>
<i>Chapitre 1 : loi Sarbanes Oxley, une punition législative ?</i>	<i>11</i>
<i>1. SOX : une loi qui fait date</i>	<i>12</i>
<i>2. Diviser pour mieux contrôler</i>	<i>19</i>
<i>3. La déclinaison de SOX/SoD chez KINDYNOS</i>	<i>24</i>
<i>Conclusion</i>	<i>36</i>
<i>Chapitre 2 : Vers une approche de la déviance en milieu professionnel</i>	<i>39</i>
<i>1. Rôles de la socialisation</i>	<i>44</i>
<i>2. Un environnement de normes</i>	<i>54</i>
<i>3. La déviance dans tous ses états</i>	<i>84</i>
<i>4. La déviance et le secret</i>	<i>111</i>
<i>5. La délinquance en col blanc</i>	<i>113</i>
<i>Conclusion</i>	<i>115</i>
<i>Chapitre 3 : Méthodologie</i>	<i>122</i>
<i>1. Cadre général de la recherche</i>	<i>123</i>
<i>2. Les dimensions de l'analyse</i>	<i>124</i>
<i>3. Méthode</i>	<i>125</i>

<i>4. Les outils méthodologiques</i>	<i>126</i>
<i>5. Techniques de collecte mises en œuvre</i>	<i>128</i>
<i>6. Les données secondaires internes</i>	<i>136</i>
<i>7. Problématique et hypothèses</i>	<i>137</i>
<i>Chapitre 4 : Mécanismes et facteurs explicatifs de l'action déviante</i>	<i>141</i>
<i>1. La mise place de SOX/SoD</i>	<i>142</i>
<i>2. Un projet sans contreparties</i>	<i>145</i>
<i>3. La recherche d'une solution</i>	<i>153</i>
<i>4. La stabilité de la déviance</i>	<i>160</i>
<i>5. L'absence de dénonciation</i>	<i>161</i>
<i>Conclusion générale</i>	<i>172</i>
<i>Table des matières</i>	<i>178</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>182</i>
<i>Glossaire</i>	<i>196</i>
<i>Annexes</i>	<i>197</i>

## INTRODUCTION

En presque 30 ans passés au sein de grandes firmes internationales, je n'ai pas le souvenir d'avoir connu une année sans réorganisation, qu'elle qu'en soit l'ampleur. Depuis les chocs pétroliers, point de rupture avec la période des trente glorieuses, l'économie n'a cessé de s'ajuster, de s'internationaliser, de se financiariser. Le changement est présent dans tous les aspects de notre vie, personnelle et professionnelle, et constitue un des champs majeurs de la sociologie. De grands auteurs ont étudié le changement qu'il se rapporte à l'agriculture, à l'industrie avec Saint Simon (Musso, 2010), à la densité démographique en tant que cause de la division du travail par Durkheim (Durkheim, 1893), ou à la révolution industrielle avec Weber (Weber, 1906), pour n'en citer que quelques-uns. Ces transformations, à l'origine de leurs analyses, n'étaient pas provisoires ou éphémères, elles ont modifié la structure ou le fonctionnement de l'organisation sociale et influencé le cours de l'histoire.

L'objet de cette thèse s'inspire de ces approches en étudiant une situation particulière, une action déviante de la part d'un groupe de salariés dans une multinationale. Ce groupe est confronté à un changement d'organisation du travail, provoqué par la mise en place d'une loi dont l'objectif est de renforcer le contrôle de l'information financière destinée aux actionnaires. Cette loi, d'origine nord américaine, a beaucoup fait parler d'elle, puisqu'elle trouve son origine dans les grands scandales financiers des années 2000, dont le plus médiatisé est celui de la société Enron. Souvent critiquée pour la lourdeur administrative qu'elle impose, cette loi s'applique aux sociétés ayant leur siège aux Etats-Unis, mais également à leurs filiales étrangères. C'est donc dans le cadre de la filiale française d'une société anglo-saxonne que se situe l'action déviante, qui repose sur une observation directe, la mienne, et fait en conséquence, l'objet d'une analyse a posteriori. Cette observation ponctuelle rejoint un constat souvent renouvelé au cours de ma vie professionnelle, au sujet des décalages que j'ai perçus entre le management et les salariés dans le fonctionnement de

l'organisation et plus particulièrement à l'occasion de réorganisations. Ces décalages créés par la récurrence et l'interdépendance des changements, affectent les acteurs, ou les structures, parfois les deux, et sont qualifiés de dyschronies (Alter, 2003). C'est le cas de l'entreprise où se situe mon analyse, dont les dirigeants cherchent à ajuster l'organisation dans une succession de projets. Cet empilement est-il intentionnel et révélateur de la perpétuation de rapports de domination (Metzger, 2012), ou est-il la conséquence d'une organisation désordonnée qui recherche son point d'équilibre par tâtonnements (Ménard, 1997) ? Sans rentrer dans le débat entre une approche volontariste et une approche déterministe, je m'intéresse au facteur humain et à la dimension sociale, inhérents à toute organisation humaine dans un contexte de changement.

La situation particulière du changement observé trouve son origine dans la mise en place de cette loi nommée SOX<sup>1</sup>, dont l'objectif est d'apporter des garanties aux actionnaires et aux marchés financiers sur la maîtrise des informations circulant dans l'entreprise. Les conditions d'application draconiennes de cette loi et un calendrier trop serré font apparaître dès les premières semaines que les nouvelles règles semblent trop restrictives et techniquement inadéquates. Par manque de communication et de support de la part du management, les difficultés se multiplient dans l'accomplissement des tâches quotidiennes des salariés et se développe une situation de blocage. Nous avons là une problématique connue en sociologie, où l'accroissement du nombre des règles peut coexister avec une anomie de régulation.

Si la situation de blocage est intéressante à comprendre, j'ai surtout souhaité analyser, la réponse que les salariés ont imaginée pour se sortir de l'impasse, une action déviante, dont le fonctionnement repose sur un comportement collectif et secret, qui lui permettra de se maintenir pendant plusieurs années.

Le contexte professionnel fait naturellement appel à la sociologie des organisations dont de nombreux auteurs sont autant de clés d'entrée pour aborder ce questionnement.

---

<sup>1</sup> Cette loi porte le nom de ses co-auteurs, le sénateur Paul SARBANES et le député Mike OXLEY

En tant que chercheur, ce qui est à la base de mon étonnement, au sens d'un questionnement, c'est un double paradoxe. Le premier je l'ai énoncé plus haut, c'est le constat de l'entreprise qui dans sa recherche d'une organisation toujours plus efficace, semble se perdre dans ses projets de réorganisation. Le second découle de cette loi dont la mise en application provoque des comportements déviants alors qu'elle a été créée précisément pour éviter les situations de déviance qui ont été à l'origine des grands scandales financiers du début des années 2000.

D'une approche à l'origine ancrée dans la gestion et plus spécifiquement la théorie des organisations, il m'est apparu que les paradigmes de la sociologie permettaient une analyse plus en phase avec ma recherche. Notamment quand la sociologie ne voit plus seulement la déviance comme un acte répréhensible mais aussi comme le moteur de l'innovation (Alter, 2000). La compréhension des façons de penser et des façons d'agir est au cœur de ce travail tant dans une perspective d'analyse des relations à l'intérieur de l'entreprise, que dans une perspective d'analyse des relations de l'entreprise avec son environnement. La loi est une contrainte venue de l'extérieur ayant entraîné des changements de comportement à l'intérieur de l'entreprise.

Je décrirai dans le premier chapitre cette loi d'origine américaine, qui fut étendue à la plupart des pays sous des noms différents, loi qui fait suite à la déviance de cadres de haut niveau d'une société nord-américaine, Enron, une parmi d'autres, et qui posa le problème de la gouvernance d'entreprise. Le scandale fut d'une telle ampleur et suscita un tel émoi dans le public et sur les marchés financiers, qu'il ne pouvait qu'appeler une réponse forte de la part des autorités.

Dans la pratique, la mise en forme de ce recadrage de la gouvernance d'entreprise, passa par les mains des cabinets d'audit, lesquels étaient très soucieux de rétablir leur réputation, ternie par l'incroyable manquement aux règles de base de l'audit de l'un d'entre eux, le cabinet Arthur Andersen.

Désireux de rassurer les actionnaires sur leur visibilité des actions du management, soucieux de rassurer les directions d'entreprise, pénalement

responsabilisées par la nouvelle loi sur leur contrôle des circuits d'information, ces cabinets firent une application outrancière et zélée des termes de cette loi. Notamment le volet organisationnel requérait de cloisonner davantage les tâches afin de rendre les ententes entre employés plus difficiles, volet appelé SOD<sup>2</sup>. Ils utilisèrent largement l'outil informatique pour découper les processus et flux d'informations, non sans de graves conséquences dans l'organisation quotidienne du travail.

Je m'attache à décrire le ressenti des acteurs, le comportement du management pour qui cette loi revêtait un caractère technique, apparemment comptable donc relevant de la direction financière, alors que chacun était concerné comme nous le verrons. De plus, le timing comminatoire entraîna une attitude générale de retrait de ces cadres, qui se bornèrent à transmettre le caractère impérieux du respect de la date sans autre implication. Ce retrait hiérarchique fut mal vécu par leurs services qui se sentirent lâchés face au problème.

Un service en particulier cumule les difficultés de fonctionnement de par sa situation intermédiaire entre les mondes commerciaux et financiers. C'est le service clients, dont la position marginale sécante (Jamous, 1969), l'oblige à composer entre le service dû aux clients et les contraintes internes. Dans le cas présent, les employés se retrouvent tiraillés entre des objectifs inconciliables, enfermés dans une situation sans issue, et envisagent une transgression pour recouvrer une latitude de fonctionnement. Il faudra plusieurs essais, en cachette, avant de trouver un schéma permettant un meilleur fonctionnement pour le groupe, une répartition acceptable des tâches et une organisation, notamment lors des contrôles, pour préserver le secret.

Cette première partie situant l'environnement et le contexte qui conduisent à une transgression de la loi, je m'intéresse dans le chapitre suivant, aux théories sociologiques de la déviance en milieu professionnel.

La déviance est une théorie largement étudiée dans la littérature sociologique et nécessite de sérier les différentes acceptions qui partent de la criminologie

---

<sup>2</sup> SOD est la contraction de « Segregation On Duties », la séparation des tâches, concept que nous expliciterons dans le chapitre 1.



jusqu'à l'innovation et le don. Dévier c'est *se détourner ou être détourné de sa direction* (Littré), laquelle peut prendre la forme d'une loi, ou d'une règle, ce qui me permettra de compléter la notion de légitimité par celles de la légalité et de l'équité.

La déviance est indissociable du contrôle et je parcourrai les théories du contrôle social et de la régulation dans la société au sens large, mais aussi dans la perspective du monde du travail, voire même dans une perspective critique qui dénonce les excès de la culture de la gestion avec les travaux d'auteurs tels que Vincent de Gaulejac, Jean-Luc Metzger.

En complément de ces approches, et SOX en est une illustration directe, le contrôle doit aussi être envisagé sous sa forme institutionnelle qui est un contrôle essentiellement exécuté par des systèmes et non par des humains (Douglas, 2001). Ils ne cherchent pas l'écart, le comportement déviant par rapport à une norme, mais ils testent la conformité. Ils sont de plus en plus présents et leur développement est corrélé à la montée de nos peurs sociétales et organisationnelles.

Le troisième chapitre détaille la méthodologie suivie, et le choix d'une approche qualitative, à base d'entretiens non directifs de personnes ayant participé de manière plus ou moins directe à cette déviance.

Des auteurs tels que Simmel, Becker ou Goffman ont souligné l'importance du regard extérieur dans l'appréciation de la transgression et la définition de ce qui constitue une déviance. Ce regard dans le chapitre 4, n'est pas celui du contrôle interne de KINDYNOS, ni celui du management, mais le regard plus distancié et plus nuancé de la sociologie. La perspective que je suivrai n'est donc pas limitée à une perspective légale. Elle s'appuiera sur l'analyse des comportements des individus qui composent le groupe, et des individus avec lesquels ils échangent dans le cadre de l'organisation. Associée à la description fine du mécanisme de contournement, cette analyse me permettra de positionner l'action en regard des théories de la déviance, en insistant sur trois facteurs que sont le caractère

collectif de l'action, la durée de cette action et la préservation du secret par le groupe.

Ce travail ne montre pas une opposition du formel et de l'informel, du management et des employés ou du travail apparent et du travail réel. Il se veut davantage l'analyse d'une situation où la nuance entre autorisé et interdit relève de l'épaisseur du trait de crayon, cette même nuance subtile qu'Alter décrit entre l'innovation et la déviance. Dans son ouvrage sur l'innovation ordinaire, l'auteur conclut que « ce n'est pas la nature de l'action qui permet le jugement, mais le résultat de l'action ». En décrivant l'action de contournement de SOX et son résultat, j'espère pouvoir montrer l'existence ou non d'une déviance.

# CHAPITRE 1 : loi Sarbanes Oxley, une punition législative ?

## Introduction

C'est en 2001 que le scandale financier d'Enron est mis à jour. Suivront ensuite Worldcom, Tyco, Global Crossing, Qwest, Adelphia, Vivendi Universal en France, Parmalat en Italie et d'autres encore. Leur point commun est, dans chaque cas, une vaste manipulation financière impliquant des cadres dirigeants, des employés ou les fondateurs de ces firmes. Les conséquences furent désastreuses tant pour les employés que pour les actionnaires et allèrent du dépôt de bilan à la restructuration majeure sur plusieurs années en bénéficiant parfois d'une aide des gouvernements, telle que la mise sous chapitre 11 (loi sur les faillites) aux Etats-Unis pour Worldcom.

Ces affaires donnèrent un éclairage brutal sur la gouvernance d'entreprise et débouchèrent avec une rapidité inaccoutumée sur une célèbre loi, la loi Sarbanes-Oxley (SOX). La description de cette loi est nécessaire à la compréhension de ses conséquences, et plus particulièrement l'application d'une règle de base d'organisation et de contrôle comptable, la séparation des tâches, (Segregation of Duties- SoD).

A partir de ce contexte général, j'évoquerai le cas particulier de la mise en place de cette loi dans la filiale française d'une société d'origine anglo-saxonne. La loi n'est pas le seul facteur de la transgression, et je m'attacherai à décrire le contexte organisationnel de l'époque, le rôle de catalyseur du couple SOX/SOD et surtout les relations entre les personnes de différents services, sans omettre la place prépondérante de la hiérarchie dans ce mécanisme.

L'interrogation en filigrane est, comment à partir d'une bonne intention initiale, le contrôle plus rigoureux des données financières, a-t-on pu déboucher au final sur des incohérences d'organisation et mener un groupe de personnes à dévier ?

## 1. SOX, une loi qui fait date

### 1.1 Le contenu de la loi

L'objectif de ce paragraphe n'est pas de rentrer dans les détails de la loi mais d'en saisir les dispositions principales, de comprendre comment elles adressent les questions soulevées par les scandales et surtout cerner leur influence sur le travail des personnes.

Cette loi, du nom de deux hommes politiques qui furent ses pères fondateurs, le sénateur démocrate Paul Sarbanes (président de la commission des affaires bancaires) et représentant républicain Michael Oxley (président de la commission des services financiers) a été voté le 30 juillet 2002 à une très large majorité, tant au Sénat qu'à la Chambre. Sept mois se sont écoulés depuis la chute d'Enron, et de nombreux observateurs s'étonneront de la rapidité avec laquelle cette loi a été promulguée.

Reconnue comme la plus importante réforme depuis le Securities Act de 1934, c'est une réaction à la vague des scandales financiers qui cousta des milliards aux investisseurs et entama gravement la confiance du public sur les marchés des valeurs mobilières.

Cette loi ne s'applique qu'aux sociétés à capitaux privés et concerne uniquement les sociétés cotées. Elle est guidée par trois grands principes : l'exactitude et l'accessibilité de l'information, la responsabilité des gestionnaires et l'indépendance des organes vérificateurs (Stolowy, 2003) et contient onze titres (Sarbanes, 2002)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> - Titre 1 : Création d'un organisme, le PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) en charge de la supervision, la régulation, l'inspection et de la discipline des cabinets comptables dans leurs rôles d'auditeurs des sociétés cotées.

- Titre 2 : L'indépendance des auditeurs, est définie par des normes afin de limiter les conflits d'intérêt. De nouvelles exigences sont fixées concernant la rotation des auditeurs et le reporting. Les cabinets d'audit voient leurs activités restreintes quant à la possibilité d'offrir des services autres (comme le conseil) à leurs clients.

L'intention contenue dans ces onze titres, même si on les parcourt rapidement, est explicite. Elle vise à pallier aux différentes faiblesses soulevées dans les enquêtes et les procès. Les peines sont sensiblement alourdies, par exemple la certification d'états non conformes est passible d'une amende de un million de dollars ou d'un emprisonnement de dix ans au plus. Mais si l'intention est prouvée, l'amende passe à cinq millions de dollars et l'emprisonnement à vingt ans. Si de plus les documents sont falsifiés dans le but de faire obstruction à une enquête, peuvent s'ajouter des peines de prison allant jusqu'à vingt ans. On comprend dès lors que les dirigeants aient été soucieux de satisfaire aux nouvelles règles dans les meilleurs délais et aient fait peser sur leurs organisations une réelle pression pour qu'ils ne se retrouvent pas en porte à faux.

## **1.2 Le rôle accru du contrôle interne**

---

- Titre 3 : Responsabilité des entreprises. Les dirigeants ont la responsabilité personnelle de l'exactitude et de l'exhaustivité des rapports financiers. Les rapports entre les auditeurs externes et le comité d'audit de l'entreprise sont délimités, ainsi que le rôle des responsables financiers pour la validité et l'exactitude des données financières. La section 302, sur laquelle je reviendrai, oblige les principaux cadres financiers à approuver et certifier les comptes chaque trimestre.

- Titre 4 : Il renforce l'information financière en obligeant à divulguer, les opérations financières, en incluant les opérations hors-bilan, les états pro forma et les transactions portant sur les actions détenues par des responsables de l'entreprise.

- Titre 5 : Il définit les codes de conduite des analystes et les oblige à divulguer des conflits d'intérêts potentiels, dans le but de restaurer la confiance des investisseurs sur leurs analyses.

- Titre 6 : Même objectif que le titre précédent, en donnant le pouvoir à la commission des opérations de bourse, de censurer et d'interdire la pratique de son activité à un professionnel des titres, qu'il soit courtier, négociant ou conseiller.

- Titre 7 : Il porte sur les études et rapports que doivent produire la commission des opérations de bourse et le Contrôleur Général. Sont compris dans leur champ, les effets de la consolidation des sociétés anonymes de comptabilité, le rôle des agences de notation dans les marchés titres, les fraudes sur titres, et de voir si les banques d'investissement ont aidé Enron et les autres sociétés à manipuler leurs bénéfices et à cacher leurs opérations financières.

Titre 8 : Il est question de la responsabilité de l'entreprise, de la responsabilité pénale en cas de fraude et par voie de conséquence des peines encourues en cas de manipulation, de destruction ou de modification des données financières, mais aussi d'interférences avec des enquêtes et des protections accordées aux dénonciateurs.

Titre 9 : Il accroît les sanctions pénales pour la criminalité et la conspiration en col blanc en recommandant des peines alourdies, notamment en ce qui concerne l'incapacité de certifier les comptes qui devient une infraction pénale.

Titre 10 : La déclaration d'impôts de l'entreprise devra être signée par le DG.

Titre 11 : Frauder ou falsifier les comptes deviennent des infractions pénales et sont passibles de sanctions spécifiques renforcées. La commission des opérations de bourse a le pouvoir de geler des transactions ou des paiements estimés inhabituels.

Cet aspect fort de la loi SOX mérite à lui seul un développement particulier pour comprendre son emprise sur l'organisation de l'activité des entreprises. Il s'agit ici de détailler les articles 302 et 404, qui sont reconnus comme contribuant à renforcer la qualité du contrôle interne mais dont les détracteurs font valoir la lourdeur et les coûts associés (Ribstein, 2005).

- Article 302 : la certification des états financiers

Le directeur général et le directeur financier certifient la validité des états financiers dans une déclaration accompagnant le rapport des auditeurs, certifiant que les comptes sont sincères et indiquant les opérations hors bilan contenues dans le rapport annuel. Au-delà des mots, il faut imaginer ce que cela signifie dans une société internationale, a fortiori multinationale, où cette déclaration ne peut être faite qu'au terme d'une consolidation par niveau hiérarchique, par activité, par pays ou toute autre méthode mais à coup sûr en impliquant de nombreux niveaux dans l'entreprise. Par voie de conséquence, cette déclaration atteste que les dirigeants sont responsables de la mise en place et du maintien du contrôle interne, donc sont informés de tout fait significatif concernant l'entreprise et les sociétés consolidées (Stolowy, 2003). De plus l'efficacité de ce contrôle interne a été évaluée moins de trois mois avant la publication des rapports et les dirigeants ont fait part de leurs conclusions sur l'efficacité de ce contrôle et les éventuelles fraudes, qui par ailleurs auront été signalées au comité d'audit et aux auditeurs.

- Article 404 : évaluation du contrôle interne

C'est l'article qui a suscité le plus de commentaires et de contentieux. Il exige de la direction et des auditeurs externes, un rapport sur l'adéquation du contrôle interne sur la communication financière, et une évaluation de l'efficacité de cette structure de contrôle. Là également, la documentation et l'évaluation requièrent

à la fois des vérifications manuelles et automatiques qui représentent un énorme effort, aspect sur lequel je reviendrai dans le cadre de la société, objet de mon étude, par des exemples précis. Ce rapport sur le contrôle interne doit figurer dans le rapport annuel au même titre qu'une attestation des auditeurs sur l'évaluation du contrôle interne réalisée par la direction de l'entreprise.

Pour bien appréhender la dimension efforts/coûts, il est intéressant de noter que le PCAOB en juillet 2007, dans sa mission de conseil, donnait des règles dont le but était à la fois de respecter les exigences de la loi mais aussi d'atténuer les coûts. Pour mieux comprendre ce qu'implique l'article 404, même avec les conseils du PCAOB, je produis ci-après les recommandations au sujet de ce contrôle interne.

- Evaluer la forme et l'efficacité opérationnelle d'une sélection de contrôles internes liés à des comptes d'importance significative
- Comprendre le flux des transactions, y compris les aspects informatiques de telle manière à être capable d'identifier les risques de déclaration inexacts
- Evaluer les contrôles au niveau de l'entreprise selon les recommandations du COSO (Committee of Sponsoring Organizations)
- Procéder à une évaluation du risque de fraude
- Evaluer les contrôles dans la période finale de production du rapport annuel
- Dimensionner l'évaluation en fonction de la taille et la complexité de la société
- Se baser sur le travail de la direction pour les facteurs tels que la compétence, l'objectivité et le risque
- Conclure sur l'adéquation du contrôle interne sur les documents financiers

L'enquête annuelle 2007 de la FEI (Financial Executives International) montre que pour la première fois ce coût de fonctionnement annuel baisse légèrement, soit quatre ans après la mise en place de la loi. Elle démontre que le coût est plus important pour des entreprises ayant des opérations décentralisées (1,9 million de dollars) que celles qui sont centralisées (1,3 million de dollars). Les 185 entreprises de cette enquête avaient des revenus moyens annuels de 4,7 milliards de dollars (FEI, 2008).

### **1.3 Partisans et détracteurs : leurs arguments**

Les principales critiques portent sur un autre coût, celui de la mise en place de cette loi, en moyenne 4,36 millions de dollars selon une étude en 2005 sur 217 sociétés (Grubb, 2009), créant selon les détracteurs un désavantage compétitif des sociétés américaines par rapport à leurs concurrents. Cet aspect est, selon eux, encore plus avéré pour les petites sociétés inscrites en bourse notamment en ce qui concerne les coûts de comptabilité et d'audit qui sont proportionnellement plus importants que pour des firmes de plus grande taille. La complexité est également au détriment des petites sociétés qui déplorent un manque de règles et d'indications adaptées à leurs structures, ce qui décourage les candidats aux postes de directeur financier qui estiment supporter de trop grands risques par rapport aux rémunérations offertes (Kamar, 2007).

Deux autres effets sont mis au passif de la loi, d'une part son influence sur les cours de bourse en raison d'une incertitude des investisseurs quant aux effets sur les petites sociétés (les études se contredisent sur les effets à long terme), d'autre part les coûts liés à la sortie de la cote pour ne plus être assujettis à la loi qui peut se faire de deux manières, soit racheter toutes les actions ("going private"), soit racheter les actions des plus petits porteurs de manière à passer sous la barre des trois cents actionnaires ("going dark").

Pour amoindrir ces critiques, la commission des opérations de bourse (SEC) a consenti différents reports de date, le dernier le deux octobre 2009, concernant



l'évaluation de l'auditeur externe, pour les sociétés finissant leur exercice fiscal au 15 juin 2010. La SEC a précisé qu'il n'y aurait plus d'autre report.

Les principaux bénéfices reconnus sont le retour de la confiance des investisseurs (FEI, 2008), des rapports financiers plus fiables et la réduction des conflits d'intérêt au sein des cabinets d'audit. Un bénéfice particulier, la protection renforcée des dénonciateurs (en anglais, whistleblowers) d'une fraude concernant la comptabilité et l'audit. La section 301 fait obligation au comité d'audit d'établir des procédures sur la gestion des dénonciations, de la réception jusqu'au traitement en préservant l'anonymat des personnes. Ce substantiel renforcement de la loi pour une pratique qui existait déjà avant les scandales, vise à corriger les manquements des affaires Enron et WorldCom où des personnes avaient donné l'alerte sur des fraudes. Outre qu'il n'en n'a pas été tenu compte, les dénonciateurs ont souvent fait l'objet de pressions et plusieurs ont dû démissionner (Brickey, 2003). La France, suite aux dérives de la guerre et de l'après-guerre, n'a pas souhaité systématiser ce principe et la CNIL a même interdit en mai 2005 sa mise en place. Suite à des discussions avec les autorités américaines et européennes, elle a produit en novembre 2005, un document d'orientation qui prévoit une procédure simplifiée dite de « l'autorisation unique ». L'utilisation est restreinte, les auteurs d'alerte ne sont pas anonymes, le traitement des alertes est confié à un organisme spécifique et la personne visée par l'alerte doit être informée immédiatement (Renard, 2006).

#### **1.4 Les conséquences sur l'organisation des entreprises**

Si la littérature abonde d'explications sur le contenu de la loi et si les cabinets d'audit vantent leur savoir-faire sur l'application de cette loi, rares sont les témoignages décrivant sa perception par les entreprises et encore plus rares sont les études sur les conséquences organisationnelles. Le propos est ici de mettre l'accent sur deux aspects qui influencent l'organisation du travail, d'une part la division accrue des tâches et d'autre part le contrôle renforcé des procédures.

Rappelons ici que notre terrain d'étude est situé dans la filiale française d'une société internationale d'origine anglo-saxonne, entre autres cotée au NYSE et donc soumise aux obligations de la loi SOX pour l'intégralité de ses opérations, y compris celles situées à l'étranger par le principe d'extraterritorialité (Brosses, 2007).

En premier lieu les entreprises doivent adapter leur organisation afin d'être en mesure de délivrer les certifications requises. Concrètement le directeur général et le directeur financier doivent discuter des états financiers figurant dans les rapports, avec le comité d'audit, le conseil d'administration et les auditeurs externes. En second lieu le contrôle interne doit apporter la preuve de la mise en place et de l'efficacité de ses procédures de collecte, d'analyse des données et de sa capacité de détection des points faibles dans un délai défini, sans oublier les actions correctives mises en place. Enfin tout changement dans le contrôle interne doit être examiné et évalué par la direction générale et le conseil d'administration.

On peut cependant dire ici, que ces contrôles bien que légitimes, s'ajoutent aux contrôles existants, qu'ils soient automatiques car programmés en informatique, issus de la hiérarchie, du contrôle de gestion, des auditeurs internes nationaux, des auditeurs internes internationaux, des auditeurs externes, ou des commissaires aux comptes français. En dehors des deux premiers cas, tous ont la possibilité de pratiquer des contrôles aléatoires et de demander à examiner les plus petits détails. Avec l'arrivée de SOX, se rajoutent des contrôles automatiques (utilisation massive de l'informatique citée plus haut), sur lesquels je reviendrai. Mais sont également prévus, des contrôles mensuels systématiques sur les gros comptes, des contrôles aléatoires sur les petits comptes, des contrôles dans la vérification des chaînes de traitement, ce qui me conduit à aborder le concept de séparation des tâches, thème clé de mon étude.

Auparavant il reste deux points à évoquer, d'abord, que cette loi a essaimé dans la plupart des économies avancées, au Canada elle est appelée Bill 198, au Japon J-SOX, en Allemagne, German Corporate Governance Code, CLERP9 en Australie, L262/2005 en Italie et sans toutes les citer, Loi sur la Sécurité

Financière en France. Ensuite je reprends à mon compte une expression de Pesqueux qui disait dans un entretien (Reverchon, 2004) sur les scandales financiers que les politiques avec cette nouvelle loi, infligeaient une « punition législative » aux professionnels du chiffre. Son expression très juste sur le fond et la forme, s'appliquait davantage aux experts comptables et aux auditeurs. Mais on peut l'étendre à tous ceux qui, dans l'entreprise, doivent endosser une responsabilité pénale (DG et directeur financier), aux managers en général dont j'ai déjà dit l'éloignement à cette loi et plus généralement à ceux qui font les contrôles et ceux qui les subissent. Le terme de punition tout court n'est pas déplacé et suppose une faute, plus exactement la possibilité d'une faute, ce qui ne sera pas sans conséquence sur la perception de cette loi par les personnes comme je vais le décrire à la section 4.

## **2. Diviser pour mieux contrôler**

La séparation des tâches n'est pas une conséquence de SOX, car c'est un principe de base du contrôle interne, mais elle a été renforcée parallèlement aux mesures portant sur le contrôle interne. C'est même la déclinaison dans le monde du travail, de préceptes anciens tels qu'ils existent dans la constitution des Etats à propos de la séparation des pouvoirs. Cette séparation entre le législatif, le judiciaire et l'exécutif, veut que chacun d'entre eux ne puisse pas exercer le pouvoir de l'autre ou deux pouvoirs en même temps (Szabo, 2004). Et plus une fonction exerce de pouvoirs, plus ces principes sont à considérer.

Dans l'économie contemporaine, le contrôle interne a été défini par les entreprises, chacune développant sa politique, et par des organismes extérieurs comme l'ordre des experts comptables en France. Les Etats-Unis ont largement influencé l'utilisation et le champ couvert par le contrôle interne, d'abord en 1977 avec la publication Foreign Corrupt Practices Act, FCPA, qui en obligeant les entreprises à se doter d'un contrôle interne visait à détecter les fraudes. En 1985, la lutte contre les fraudes constatées dans les bilans et les comptes d'exploitation donnent naissance à la commission Treadway. Puis au début des années 90, un

référentiel des bonnes pratiques en matière de contrôle interne est publié aux Etats-Unis, au Canada et au Royaume-Uni. Le document américain publié en 1992 par le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) deviendra le référentiel le plus répandu (l'AMF, 2007). Intitulé « Internal Control- Integrated Framework), ce référentiel sera fortement recommandé par la SEC et le PCAOB pour la mise en œuvre de la section 404 de la loi SOX.

Selon les recommandations du COSO, la séparation des fonctions doit dissocier quatre grandes fonctions incompatibles entre elles :

- la fonction d'autorisation ou de décision, qui engage l'entreprise
- la fonction de mise ne œuvre ou d'ordonnancement
- la fonction d'enregistrement comptable
- la fonction d'encaissement et de décaissement

Cette séparation doit être reflétée dans les systèmes d'information de telle manière qu'une seule personne, par une série d'actions, ne puisse créer/modifier les caractéristiques d'un client, modifier ses coordonnées bancaires et initier un paiement. Les accès et autorisations des utilisateurs dans le système doivent être conformes aux tâches et délégations de pouvoir définies dans l'entreprise. Le préambule du rapport de l'AFAI (Association Française de l'Audit et du Conseil Informatiques) précise (l'AFAI, 2008):

*La mise en place du dispositif de contrôle interne repose en grande partie sur le contrôle de l'informatique. C'est un point de passage obligé.*

D'après les recommandations de l'ISACA (Information Systems Audit and Control Association) dont l'AFAI est le chapitre français, les contrôles suivants peuvent être conduits :

- un audit des accès qui permette de recréer un flux de transaction depuis sa création jusqu'à son existence actuelle dans un fichier en indiquant l'initiateur de la transaction, le jour et l'heure de la saisie, le type de saisie,

les champs d'information qu'elle contient et quels fichiers ont été mis à jour.

- un rapprochement des applications afin de s'assurer d'un fonctionnement cohérent.
- la production de rapports d'exceptions à destination de la hiérarchie, étayés de preuves montrant la bonne gestion de ces exceptions en temps opportun.
- la conservation par voie manuelle ou informatisée de l'enregistrement de tous les accès à des programmes.
- un suivi par les responsables par observation directe ou par enquête.
- un contrôle quant à la correction des erreurs détectées, intentionnelles ou non, selon une procédure prévue.

Cette liste, reproduite ici à dessein, est essentielle à la compréhension du mécanisme de la déviance de cette étude. En effet, le renforcement de la séparation des tâches à l'occasion de la mise en place de SOX a suivi exactement les prescriptions énoncées ci-dessus. J'aurai l'occasion de détailler quelques exemples, et il sera alors plus aisé de comprendre que seule l'action collective était possible pour tromper les systèmes de contrôle.

COSO 1 visait à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- réalisation et optimisation des opérations
- la fiabilité des informations financières
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur

COSO 2, publié en 2004, reprend les éléments du COSO 1 et le complète sur la gestion des risques en proposant un cadre de référence (Enterprise Risk Management Framework) (IFACI, 2005). Ce cadre a pour objectif d'identifier les événements pouvant affecter l'organisation, de maîtriser les risques afin qu'ils

demeurent dans les limites de l'appétence au risque définie par l'entreprise et de fournir une assurance raisonnable sur la réalisation des objectifs de l'organisation.

La séparation des tâches est réalisée grâce à une matrice dont le principe directeur d'élaboration est de définir quelles sont les possibilités pour une personne donnée de parvenir à un gain personnel, que ce soit par l'informatique, par des apports extérieurs ou la combinaison des deux (Hare, 2009).

Une séparation des tâches satisfaisante ne doit pas permettre à une personne de frauder, mais doit s'assurer également que les responsabilités et les rôles sont correctement distribués, c'est-à-dire ne pas se contenter de répartir les tâches entre membres d'un service. Il est nécessaire que certaines tâches soient réalisées dans un autre service, voire dans un autre département. Par exemple le dépassement d'encours d'un compte client n'est pas approuvé dans le service qui traite les commandes, ou la modification des termes de paiement d'un client. Ce qui est évident aujourd'hui, ne posait pas de problèmes hier, à l'intérieur de limites fixées. On le pratiquait au nom de l'efficacité commerciale.

Et quand la séparation des tâches n'est pas possible, des procédures de contrôle régulières doivent être prévues (mitigation plan), initiées par le contrôle interne, réalisées par les utilisateurs et faire l'objet d'un reporting démontrant que les risques ont été suivis. Ces plans d'atténuation des risques, de prévention, reviennent chaque mois et à chaque fois les utilisateurs doivent prouver que tout est maîtrisé. SOX fait obligation de conserver la trace de ces différents contrôles. C'est très lourd et dans un sens, volontairement dissuasif, nous verrons pourquoi.

Mais dans le cas où la séparation des tâches peut se faire, le danger est l'excès, l'éparpillement, que les processus ne soient plus fluides mais heurtés, nécessitant plus de coordination, des allers-retours, provoquant des blocages qui alourdissent l'organisation. La section 404 de SOX porte essentiellement sur les circuits financiers et informatiques (Khan, 2007), les deux domaines identifiés comme des points faibles dans les scandales financiers. Sont concernés aussi les services à la

croisée de ces deux domaines, les services clients, les services fournisseurs, les services achats, les ressources humaines...

Au-delà de la responsabilité des fraudeurs, est mise en cause la responsabilité de la direction (DG et directeur financier) qui, en attestant la conformité des états financiers et l'efficacité du contrôle interne, sont pénalement responsables. Mais quelle société d'une certaine taille, n'a pas mis en place des délégations de pouvoirs (CCIP, 2008)? Dès lors les responsables d'unités, de fonctions importantes deviennent pénalement responsables, ce qui du point de vue du législateur va dans le bon sens, mais dans la réalité quotidienne se traduit par une rigidification des postures. Il y a une différence entre préparer une synthèse pour son DG qui doit se présenter devant un tribunal pour s'expliquer d'une situation et aller soi-même s'expliquer devant ce même tribunal. Nous retrouverons les conséquences de cette posture dans la description du terrain de cette étude.

Enfin, il faut évoquer le rôle des scripts automatiques dans la séparation des tâches, méthode largement employée par les cabinets d'audit, d'une part parce qu'à défaut de tels systèmes, le travail serait plus long et fastidieux, d'autre part parce que la date de mise en place donnée par la SEC était impérative. Dans l'entreprise où je me trouvais, pour des raisons autres (mise en cause dans des affaires de pollution), la société avait à cœur de démontrer sa bonne volonté envers les autorités, et le public en général, et privilégiait le timing sur la qualité. Ces approches automatisées ne font pas cas des particularités propres à chaque organisation et visent à satisfaire le client en limitant les coûts (Stone, 2009). Les auditeurs sont des gens expérimentés mais ne peuvent être au fait des plus petites possibilités d'un système informatique, pour peu que celui-ci soit de conception interne et le fruit d'années de modifications, de greffons divers et nombreux.

Il en résulte d'une part qu'ils ne perçoivent pas toujours les dommages collatéraux de la séparation des tâches qu'ils décident, d'autre part qu'ils ne voient pas que dans certains cas, la partition des tâches qu'ils proposent est inefficace et peut-être contournée assez facilement. Ce ne sont pas non plus les

services financiers qui peuvent revendiquer une expertise sur les applications commerciales et réciproquement, et ce ne sont pas les utilisateurs eux-mêmes qui par plaisir masochiste vont signaler un possible contournement alors que cette répartition les crispe au plus haut point. J'en expliquerai les motifs dans la suite de cette analyse.

D'ailleurs certains auditeurs reconnaissent que le quantitatif ne doit pas se faire au détriment du qualitatif, qu'il est nécessaire de se concentrer sur des processus à risque et non pas appliquer une couche uniforme à toute l'organisation. Sinon, des employés bien qu'honnêtes, et intentionnés, pour assurer leurs objectifs de travail, en toute légitimité, se trouveront bloqués dans l'exécution de leur travail et passeront outre (McCuaig, 2005).

Il est intéressant de noter un passage dans l'article de (Hare J. T., op. cit., p. 2), où il pointe que ces contrôles renforcés, plus nombreux, ont une faiblesse : ils ont des dates car ils doivent être organisés par et pour les auditeurs externes. De ce fait, les dates sont connues de certaines personnes pour de simples questions d'organisation, donc cela permet à d'éventuels fraudeurs de s'organiser. Le contrôle avant SOX était parfois plus léger et conduit par le service de contrôle interne, mais il était permanent et sans date annoncée. Par ailleurs les niveaux de ces contrôles ont des seuils plus élevés et connus, ce qui signale aux déviants potentiels de limiter leurs fraudes sous ces seuils.

C'est une situation analogue à celle évoquée par McCuaig que je souhaiterais maintenant décrire, le contexte étant posé de ce qui a motivé cette loi financière, ses principes, ses directives notamment le renforcement du contrôle interne et une séparation renforcée des tâches.

### **3. La déclinaison de SOX/SoD chez KINDYNOS**

L'étude de la déviance, à l'origine de cette thèse, se situe dans un service clients au sein d'une société de taille mondiale. Cette société a été et est encore sous les feux de l'actualité pour des dommages importants à l'environnement. Bien que cette actualité n'ait pas de rapport direct avec notre analyse, le nom de cette



société sera remplacé par le mot KINDYNOS, d'origine grecque, qui signifie danger. Nous verrons avec Beck combien le thème du risque est central à notre Société, tout comme il est au centre des préoccupations managériales de l'entreprise étudiée.

KINDYNOS, d'origine anglo-saxonne, est une société intégrée verticalement, présente dans presque tous les pays de la planète, et cotée au NYSE, donc concernée par la loi SOX par le principe de territorialité. Comme le montre souvent l'histoire des multinationales anglo-saxonnes, ses marchés historiquement à l'ouest, se sont déplacés vers l'est, entraînant des réorganisations fréquentes tant sur le plan commercial qu'industriel. Ce mouvement s'est accéléré depuis les années 90, à l'occasion de la libéralisation économique, notamment en Angleterre, un de ses berceaux d'origine. A cette occasion, KINDYNOS a connu une très forte croissance sur vingt ans par voie d'acquisitions de sociétés importantes dans son secteur.

Présente en France depuis les années 1920, elle est un acteur majeur, mais du fait de la présence d'un acteur local majeur, elle n'a jamais eu une taille en relation avec le potentiel du marché français, en comparaison avec d'autres pays. Elle a détenu dans notre pays plusieurs implantations industrielles majeures, dans différents domaines d'activité. A l'instar de ses concurrents, hors l'acteur local, elle a cédé ses installations industrielles dans la décennie 2000, pour réinvestir en Europe de l'est et dans les pays asiatiques.

Elle est donc confronté à des facteurs externes, comme la sensibilité à la conjoncture économique de ses produits, l'influence des variations des taux de change, des approvisionnements souvent situés dans des pays à forts risques politiques, des concurrents historiquement puissants et l'émergence d'acteurs nouveaux issus de la volonté d'indépendance énergétique de pays ayant la ressource. Elle doit également composer avec des facteurs internes, notamment les difficultés d'intégration des récentes acquisitions qui soulèvent de nombreux problèmes sur les plans juridique, informatique et humains.

Cette combinaison de facteurs a pour résultante, le réajustement constant de l'organisation, l'instabilité des structures, des procédures, des objectifs, des personnes, créant une dilution de la rationalité organisationnelle (Alter, 2000).

Pour bien comprendre cette instabilité, je décrirai brièvement quelques facteurs internes, comme des projets commerciaux, financiers, juridiques, et externes, tels que le passage à l'an 2000, l'arrivée de l'Euro et les trente cinq heures. La somme de ces changements, de ces déstabilisations, des charges de travail additionnelles tend à saturer les meilleures bonnes volontés et finit par provoquer des résistances.

C'est cet environnement qui a constitué le terreau de la déviance, et c'est la mise en place de SOX/SoD qui en a été le catalyseur.

### **3.1 Les challenges des années 2000**

Premier challenge en date, le passage de l'an 2000 par l'informatique des sociétés. Il ne sera pas débattu ici du risque avéré ou non d'un effondrement des systèmes. Il suffit d'évoquer la simple possibilité qu'un problème puisse survenir suite à une défaillance d'un mécanisme de sécurité, le risque de bloquer l'outil industriel, de ne pas pouvoir payer les salariés, de ne pas être capable de livrer des clients... Tant sur le plan commercial, que sur le plan de l'image de l'entreprise, KINDYNOS se devait d'être prête à faire face à toutes les situations, surtout que certains de ses produits sont stratégiques pour l'économie française et les autorités imposent un plan d'approvisionnement même en cas de force majeure. Un an de préparation, à imaginer les conséquences d'un arrêt des ordinateurs, du téléphone (un ordinateur aussi), d'une impossibilité de facturer, de recevoir les règlements, d'accéder aux bureaux (un ordinateur gère les accès)...

Deuxième challenge, application de la loi sur les trente cinq heures à partir de janvier 2000, dans les entreprises de plus de deux cents salariés. De par les nombreux projets de la société à cette époque, les heures supplémentaires étaient importantes et elles ne s'ajusteront que progressivement. De ce fait l'impact n'a pas été immédiat mais sur un point au moins, il aura des répercussions

importantes. En effet, les salariés soumis à un horaire, ont vu leur temps de travail se réduire et progressivement la surcharge est apparue. Au départ elle était mise sur le compte des nombreux projets en cours, aux challenges du millenium et de l'euro, mais la charge était telle, que de plus en plus d'intérimaires furent recrutés. Au point que le nombre devint alarmant en termes de coûts et de conformité avec la réglementation du travail. Selon cette loi, il devait y avoir création de nouveaux emplois puisque tant d'intérimaires étaient nécessaires au fonctionnement de la société, alors que du point de vue de l'entreprise, il n'en n'était pas question puisque la surcharge était ponctuelle, surtout dans l'esprit des dirigeants anglo-saxons. Un des responsables de service fit les remarques suivantes suite au passage aux trente cinq heures:

*Du jour au lendemain les personnes de mon service ont été très rigoureuses avec leur compteur (décompte des horaires variables) et avec les différents menus (horaires décalés, semaine de quatre jours). C'était devenu presque impossible d'assurer la continuité du service.*

La seule voie possible a été de rechercher tous les moyens possibles d'augmenter la productivité, soit en simplifiant le travail, soit en automatisant, soit en éliminant les activités « chronophages », par exemple, les petits clients. Par ailleurs il y a eu une variable d'ajustement, le personnel au forfait, c.a.d l'encadrement et plus spécifiquement le premier niveau. Ces chefs de service, souvent par conscience professionnelle ont absorbé une partie du travail pour éviter des retards trop importants. Ils étaient les seuls à pouvoir le faire car les niveaux supérieurs, souvent ne savaient pas, dans les détails, comment accomplir le travail. Et paradoxalement les congés augmentaient en parallèle comme en témoigne un responsable d'équipe :

*...nous avions cinq semaines de congés payés, puis suite au rachat par KINDYNOS, avec les accords d'harmonisation, on a eu une sixième semaine et en plus avec les trente cinq heures, seize jours de RTT... je n'arrivais plus à prendre mes congés en raison de la masse de travail... sur une petite équipe c'est une contrainte, car si je devais accorder deux RTT en même temps, c'est moi qui devais faire le*

*travail...par ailleurs il fallait gérer les différentes options de travail, sur cinq jours ou sur quatre jours, les horaires variables...pour organiser une réunion il fallait s'y prendre six mois à l'avance...*

Troisième challenge, le passage à l'euro au 1<sup>er</sup> janvier 2002 avec là également, des mois de préparation pour adapter à la nouvelle monnaie tous les programmes informatiques, être capable de faire apparaître sur les factures les francs et les euros, retraiter tous les historiques pour le reporting, calmer les inquiétudes sur la perception de la valeur de l'euro (le 1<sup>er</sup> juillet 2000, le taux horaire du SMIC est de 42,02 francs et un an plus tard de 6,67 euros).

Ces évènements ont affecté toutes les entreprises à des degrés divers et KINDYNOS, de par son nom, sa taille, comme toute grande société, a souhaité ne pas être pris en défaut face à des évènements majeurs et a probablement appliqué le principe de précaution à l'excès dans certains cas. Ce bref rappel, montre l'incroyable densité de contraintes majeures qui, en plus du travail traditionnel, a surchargé les équipes. Ce surcroît de travail use les personnes, baisse les seuils de tolérance au changement, comme par exemple les projets et les réorganisations internes.

### **3.2 Les challenges particuliers de KINDYNOS**

KINDYNOS, après plusieurs grosses acquisitions jusqu'en 2001, connaît logiquement une période d'intégration et de rationalisation au niveau juridique, comptable et informatique dans un premier temps. Ainsi entre 2001 et 2007, une Business Unit de KYNDINOS après avoir absorbé une des acquisitions, a changé trois fois de statut juridique, ce qui a impliqué d'informer des milliers de clients à chaque fois, de changer tous les documents, et de recréer informatiquement tous les comptes de ces clients dans les nouvelles entités juridiques.

Autre projet important en interne, l'externalisation de la comptabilité, qui avait été sous traitée une première fois en 1997 à Andersen, puis transférée en 2001 chez PWC, mais restant localisée en France. Puis en 2003, le contrat passe chez IBM, au Portugal et se pose alors le problème de la langue. Par ailleurs, les

termes du contrat prévoyaient que les enregistrements des factures et des règlements se feraient en France par les services clients et les validations des écritures (cadrage des comptes) au Portugal. Ceci a entraîné une charge supplémentaire à personnel équivalent, sans compter que ces transferts requéraient une courbe d'apprentissage dans la nouvelle société portugaise et que les erreurs de mauvaise imputation revenaient en France pour enquête. Dernière étape, IBM délocalise à Bangalore en Inde, et à nouveau se pose le problème de la langue dans les deux pays. En France nous n'avions pas assez de personnel pratiquant couramment la langue anglaise et en Inde, l'anglais pratiqué était d'assez bon niveau mais très difficile à comprendre. Un système de traduction automatique fut mis en place, dont les résultats furent cocasses dans un premier temps, et catastrophiques par la suite car la traduction ne s'améliorait pas et les contacts étaient très difficiles sans compter la question du décalage horaire. Cette dernière externalisation fut très mal supportée par les équipes, en raison de la charge de travail supplémentaire, des difficultés de communication mais aussi les relations délétères avec les clients dont les règlements n'étaient pas cadrés mais qui étaient harcelés par le système de relance automatique, et parfois bloqués au niveau de leurs livraisons. Pourquoi les informaticiens ne bloquaient-ils pas le système de relance ? La réponse est simple : la maintenance de l'informatique avait été également externalisée en Inde, et les informaticiens ne savaient pas comment faire. Lors de son 62<sup>ème</sup> congrès, l'ordre des experts comptables (Ordre, 2007), dont le thème était la délocalisation des activités comptables, constatait que la propension à délocaliser d'une entreprise suivait souvent une première décision d'externalisation. Et cette dernière était d'autant plus envisagée que l'entreprise avait un ancrage territorial faible et un effectif supérieur à cinq cents salariés. KINDYNOS est dans le droit fil de ces constats et son approche trop centrée sur la réduction des coûts a été à la source de nombreux problèmes évoqués ci-dessus.

Côté commercial le challenge fût de conserver les clients, agacés de ces ajustements à répétition. Souvent les effets ne se limitaient pas aux factures mais touchaient des sujets sensibles comme le changement de circuit de distribution, de gamme de produits, de nouveaux termes de paiement et souvent

de nouveaux interlocuteurs. Ainsi toujours sur la même période, les clients de la société absorbée ont changé trois fois de marques de produits alors que parallèlement le personnel de cette filiale de KINDYNOS déménageait ses bureaux à trois reprises.

Bien entendu, ces modifications ne sont pas de simples regroupements mais l'occasion de mettre en jeu les synergies donc systématiquement de réduire les effectifs. L'exercice chez KINDYNOS est quasi annuel et une réorganisation n'est pas terminée dans un domaine, qu'une autre lui succède dans un autre domaine. Le management s'évertue à démontrer que ces changements sont nécessaires et qu'une fois réalisés, l'horizon sera dégagé. Un employé qui avait vingt trois ans de présence dans la société exprimait ainsi son sentiment :

*C'est un rouleau compresseur, tout a changé, tout ce que j'ai connu a changé, les procédures, les clients, les produits, l'informatique, ça se referme.*

L'utilisation de l'expression « ça se referme » est symptomatique du sentiment général, à savoir la limitation des droits, une sensation de nasse, un contrôle croissant et un manque de concertation. Il serait inexact de dire que des ajustements n'étaient pas nécessaires mais il est raisonnable d'affirmer que trop de projets étaient menés de front et qu'il était impossible d'anticiper toutes les interactions. En 2004, KINDYNOS France était concerné par quarante projets simultanés classés selon une échelle (les quatre degrés de cette échelle étaient : must do, survive, compete, win). En 2009, la direction au plus haut niveau reconnaitra que cette débauche de projets simultanés était contreproductive et énoncera une directive selon laquelle les équipes ne devaient pas mener de front plus de cinq projets.

Pour faire fonctionner un projet il faut, à la base une équipe de consultants, lesquels ont besoin de personnes expérimentées du terrain, des opérationnels de la société, capables de s'exprimer en anglais soit parce que les consultants ne parlent pas français, soit parce que le projet réunit des personnes de différents pays. Qui répond souvent à ces critères ? Le management, jusqu'aux chefs

d'équipe pour certains, dont l'emploi du temps va encore s'alourdir au travers de réunions à répétition et de déplacements.

Comment, dans ces conditions, le management peut-il espérer être crédible quand il affirme que suite à la dernière réorganisation, les activités vont se stabiliser alors que les deux tiers de ces cadres sont impliqués dans plusieurs projets ? Chacun le souhaite mais personne n'y croit.

Deux projets sont à mentionner encore, l'un pour la comparaison que j'en ferai avec SOX/SOD, dans la mise en place et le ressenti des personnels, au travers de la norme ISO, l'autre pour la création du service où se tiendra la déviance.

Mettre en place une démarche ISO c'est dire, à l'extérieur de l'entreprise, que les produits ou les services satisfont à une exigence élevée et que la société est dans une démarche active d'amélioration. En effet si la première vague ISO était de prouver l'atteinte d'un niveau de qualité et son maintien dans le temps, la deuxième vague exigeait une amélioration constante. Engager une firme ou une partie de celle-ci dans l'atteinte de la certification ISO est lourd de conséquences, d'abord dans la préparation et l'obtention de la norme, mais ensuite dans le maintien et la progression des standards de cette norme. C'est un travail titanesque de documentation des processus, de description, d'écriture qui a le grand mérite de forcer à une clarification sans concession des méthodes mais qui est d'une grande lourdeur administrative. Tout est enregistré, tout est analysé, tout est contrôlé et souvent les progrès sont mesurables mais à quel prix. Dans le cas présent, les dirigeants de KINDYNOS avaient décidé de ne présenter que l'homologation à la norme ISO 9002, ce qui excluait la partie production dépendante d'ISO 9001, l'usine étant hors de France. Mais soucieuse de sa « signature » environnementale, la direction décida de s'inscrire à la norme ISO 14000, ce qui pour un environnement de bureau est discutable en termes de bénéfices mais indiscutable en termes d'exigence du travail de préparation supplémentaire.

Passer la norme signifie un travail de préparation minutieux et l'aide d'un service extérieur spécialisé ou le recrutement de personnes formées. Ce sont

ensuite, des réunions régulières engageant tous les niveaux hiérarchiques puisque c'est la direction qui présentera aux auditeurs le travail accompli et le projet d'entreprise. Ce que je souhaite souligné ici, c'est que ce projet, bien que très prenant, contraignant et alourdissant le travail régulier, a été bien toléré, voire très bien accepté. A cela plusieurs explications, à commencer par sa légitimité, la satisfaction clients. Même si c'est un poncif, dans ce trajet vers l'obtention de la norme, chacun a la sensation de comprendre le but et d'en mesurer les bénéfices potentiels. Le responsable du plus gros front-office exprime sa perception de la façon suivante :

*Le process était lourd mais mieux supporté (que SOX) car managé en interne. Il perturbait moins les gens, il a permis d'écrire les procédures qui n'étaient pas toujours claires et a clarifié les rôles. Les gens en ont vu l'intérêt alors qu'avec SOX, ils perdaient quelque chose. Ils ont été plus impliqués dans ISO et ils avaient une récompense, être ISO ou pas. C'était une médaille pour le service, on ne peut pas en dire autant de SOX.*

Le concept est transposable à titre personnel et chacun peut imaginer assez facilement l'intérêt. La norme garantit un niveau de performances, une structure de recueil et de traitement des réclamations, et des actions correctives. L'adhésion du personnel au projet est acquise facilement malgré les difficultés annoncées, d'autant plus que la parole et l'action viennent du bas à partir du moment où l'impulsion du haut est donnée. Implication, considération, compréhension sont les termes qui expliquent que ce projet, conduit en 2004 et 2005, pour partie en même temps que SOX/SoD, a été un succès, la certification, alors que la loi financière a été ressentie à l'opposé.

Cependant dans ces deux normes, l'objectif n'est-il pas comme le décrit de Gaulejac (Gaulejac, 2005)(p.75) de :

*...délimiter le champ des possibles et de structurer l'espace dans lequel ces décisions et ces orientations seront prises...les ordres et les interdictions sont remplacés par des procédures et des principes intériorisés conformes à la logique de l'organisation... au pouvoir des chefs se substitue le pouvoir de l'expert...*



Le chapitre suivant sera l'occasion d'intégrer cette approche dans l'analyse de la légitimité et du pouvoir des managers, car c'est bien l'attitude de ces derniers dans la gestion et la mise en place de ces normes qui a en bonne partie conditionné tantôt la réussite tantôt l'échec de ces projets.

Enfin le service clients, siège de notre étude, est un service clients un peu particulier en ce sens que l'idée a germé, en 2004, de créer un service transversal qui regrouperait les différents services clients disséminés dans les activités (Business units, que j'appellerai par la suite BU). La raison principale est que KINDYNOS comptait de nombreuses petites BU donc des petits services clients vulnérables, aux effectifs réduits. L'expertise et les supports spécialisés faisaient défauts, comme une aide informatique de premier niveau, un service de recouvrement contentieux, un spécialiste de gestion des projets, responsable par exemple de l'optimisation du cycle « order to cash » (de la prise de commande au paiement). L'idée en théorie semblait intéressante et de nombreuses synergies furent développées. Mais le côté humain, la résistance au changement, ont joué au lancement, un rôle non négligeable. Chaque petit service, était imprégné de la culture de son BU, avait développé des méthodes propres à son activité, pour certaines justifiées, pour d'autres incompréhensibles et injustifiables. Ce qui est valable pour des compagnies d'aviation ne peut être transposé à cent pour cent pour des compagnies maritimes, ni à des transporteurs, ni au secteur de l'agriculture. Mais si le dénominateur commun était faible vis-à-vis des clients, il était en revanche beaucoup plus évident en interne où la politique de gestion des risques clients, le recouvrement des impayés, la maîtrise des outils informatiques, la liaison avec la comptabilité (externalisée) présentaient beaucoup de similitudes. La résistance vint aussi des directions des BU qui avaient le sentiment de moins maîtriser leur activité, de perdre en influence et la crainte de se voir dicter des politiques non adaptées à leurs affaires.

L'idée seconde de ce projet était que le groupe, au plus haut niveau, se plaignait d'une transmission de ces réorganisations beaucoup trop lente, ce qui expliquait qu'en bas de la pyramide, du fait des résistances diverses, les projets se télescopaient. En créant ce service clients transversal, la direction pouvait

imposer transversalement une réforme sans que les BU bloquent le projet. C'était un accélérateur et c'est sous ce nom en anglais, « accelerators » que furent « cascades » un certain nombre de projets majeurs, qu'ils concernent la revue des canaux de distribution, ou l'étude détaillée de la formation des prix et des coûts, ou l'analyse des facteurs clés de succès auprès des clients et d'autres encore sur la chaîne d'approvisionnement et de distribution, ou le changement de progiciel ...

Même si les principes fondateurs de ce service transversal, faisaient l'objet d'un consensus, les responsables d'activité demandèrent l'établissement de contrats de service (SLA, service level agreement) leur garantissant des performances et un droit de regard. Cette demande rejoint ici la problématique plus générale du contrôle horizontal des activités détachées à des services extérieurs (Vosselman, 2000). A nouveau je retiendrai ici, pour la suite de l'analyse, cette expression du sentiment par des managers d'une perte de contrôle, de pouvoir, voire de légitimité qu'ils compensent par une exigence de niveau de service, au nom de leurs clients. Les personnels détachés des BU et intégrés au service client (Customer service unit que j'appellerai CSU par la suite), se sentaient orphelins de leurs activités. Ils redoutaient une uniformisation de leurs méthodes qui ne correspondraient pas à leurs clients mais surtout craignaient de perdre du pouvoir en rapportant à des spécialistes du service aux clients qui seraient plus à même d'évaluer leurs pratiques.

Notre rôle, qu'il faut mentionner à un moment donné, est la direction de ce nouveau service, à commencer par sa création qui dura six mois. Ce poste, jugé stratégique, donnait à son titulaire, un siège au comité de direction, et un lien dual non hiérarchique à la direction fonctionnelle française (pénalement responsable c.a.d le PDG) et aux directeurs des BU. Annoncé fin 2004, ce service aura à gérer la mise en place de SOX/SoD en 2005.

Fait important, suite à une enquête réalisée en 2004 sur la satisfaction des clients, des résultats assez désastreux remontèrent et identifiaient clairement une dégradation du suivi des clients et une lassitude qui se traduisait par des intentions de changer de fournisseur. Etait en cause, le cycle incessant des réorganisations, des changements perpétuels de politiques de distribution, de

produits, de marques, de marketing, d'interlocuteurs, les erreurs à répétition conséquences des externalisations... Il fallait alors affirmer un choix d'entreprise. Les deux principaux concurrents de KYNDINOS, hors marché français, étaient centrés sur la maîtrise des coûts, et KINDYNOS hésitait sur la stratégie à suivre, car dans les sociétés absorbées, certaines de renom mondial, étaient réputées pour leur proximité à la clientèle. Et c'était précisément ce que KINDYNOS avait voulu acquérir en achetant ces entreprises. Donc tiraillée entre ces deux tendances, l'entreprise décida d'avoir une approche médiane qui sera appelée « customer efficiency », compromis entre « operational efficiency » des deux concurrents et « customer intimacy » des sociétés rachetées. Ce concept médian, politiquement correct, n'offusquait personne et se rapprochait d'une intention stratégique connue sous le nom de « Customer Efficiency Management »(CEM) (Mei Xue, 2002), selon laquelle l'entreprise cherche à développer des relations durables avec ses clients. Cette approche combine CEM et CRM (Customer Relations Management) et s'appuie d'une part sur des systèmes téléphoniques et informatiques performants, d'autre part sur une logistique sans faille. Dans le cas de KINDYNOS l'idée apparente mettait en avant une qualité de relations avec les clients donc une proximité indispensable des services clients. En réalité se préparait une délocalisation des services clients grâce aux futurs systèmes informatiques. Cette position ambiguë du management sur laquelle je reviendrai, sera percée à jour par le personnel, surtout que ce même personnel devra participer à l'élaboration de ces futurs systèmes.

Ainsi donc pour inverser la courbe de l'insatisfaction clients, sur la base du « customer efficiency », il est décidé de séparer les tâches ayant un traitement identique, basé sur des procédures internes, des tâches requérant une approche personnalisée, en contact avec les clients. Sur le modèle de ce qui existait dans les activités de banque, furent créé un back-office et un front-office, le premier permettant d'harmoniser les traitements internes, le second de différencier les contacts selon l'activité. Par ailleurs cette dernière approche permet d'éviter aux clients d'avoir de multiples interlocuteurs, de créer un point d'entrée unique, l'attaché de clientèle, interlocuteur habituel du client, qui sera en charge, de recevoir les questions de toutes natures, de chercher les solutions en interne et de

répondre aux clients. Un courrier fut fait aux clients pour leur expliquer le concept en février 2005, avec le nom de leur attaché de clientèle (voir annexe 1). Bénéfice supplémentaire non négligeable, la fonction d'attaché clientèle était valorisée, maîtrisant le cycle, de la commande au paiement, et évitait les problèmes de liaison entre services, si critiqués par notre clientèle.

Les remontées furent unanimement favorables, en interne et en externe, chacun reconnaissant une meilleure fluidité et un service apporté aux clients de meilleure qualité. Un mois plus tard, le projet SOX/SoD était annoncé...

## **Conclusion**

Les déviances semblables à celles des années 2000 ont existé de tout temps et dans un passé relativement proche, notamment quand des évolutions technologiques ont laissé entrevoir à des précurseurs des perspectives de gains rapides conduisant à des bulles spéculatives (Mazerolle, 2010).

Les scandales d'Enron, WorldCom, Tyco, Parmalat... sont le résultat de personnes, cadres dirigeants, actionnaires, entrepreneurs, employés qui à un moment donné, profitant d'une asymétrie d'informations, d'une position particulière, ont privilégié leur intérêt personnel au détriment de l'intérêt collectif. Les leçons du passé n'ont pas suffi à prévenir la ruine de milliers d'épargnants et les contrôles existants, soit n'ont pas été observés, soit n'étaient pas adaptés.

Le législateur américain a voulu marquer les esprits en adoptant la loi Sarbanes-Oxley. Son objectif est de responsabiliser pénalement les cadres dirigeants, de moraliser les cabinets d'audit en les obligeant à séparer leurs activités de contrôle et de conseil, de mettre en cause l'inadéquation des règles comptables et enfin, d'améliorer les principes du contrôle interne.

Si cette loi est très complète, l'histoire nous montre cependant que les fraudeurs trouvent toujours une faille, au moins temporairement. Elle nous rappelle également que les normes et les lois sont aussi des moyens d'imposer une vision dominante. Enfin ce qui est interdit un jour peut-être parfaitement acceptable un autre jour et inversement.

Il était important de comprendre le contexte général dans lequel cette loi a été promulguée et la situation particulière de réorganisation qui prévalait chez KINDYNOS. La somme des pressions résultant de la combinaison de contraintes externes et internes, a exercé sur les personnes du CSU, un sentiment de saturation.

Je démontrerai dans le cas de KINDYNOS, que cette loi a été mise en place de façon très maladroite et qu'elle a participé à créer une situation de quasi blocage. Le contexte a une place prépondérante et dans une autre situation, cette loi mieux gérée, n'aurait probablement pas conduit à une déviance, l'exemple du projet ISO étant là pour en témoigner.

Adresser la question du contexte, c'est considérer des facteurs internes comme, l'adaptation de la règle à la situation, une possible surenchère des auditeurs (Charron, 2004), où la bonne compréhension par le contrôle interne de ce qu'était sa véritable mission. Mais le contexte ne serait pas complet sans regard à l'extérieur de l'entreprise car la déviance décrite ne peut pas faire abstraction de son rapport à la société où par exemple, l'individualisme est une valeur croissante et où les valeurs de la Société ont des frontières toujours plus floues (Cusson, 1992). Sommes-nous véritablement devant une déviance, ou sommes-nous face à une évolution de la norme, à une perception différente de la transgression (Honoré, 2000) ?

En effet cette déviance, bien que révélée, existe encore actuellement, pratiquement inchangée. Est-ce alors un nouveau mode de fonctionnement, une innovation, ou une sorte d'ambiguïté dont chacun s'accommode faute de trouver une meilleure solution, un *modus vivendi* suite à un excès ... ?

Le chapitre suivant sera l'occasion de définir la déviance, de situer sa place dans la société et plus particulièrement dans les entreprises. Je tenterai d'expliquer comment elle apparaît, comment une personne ou un groupe de personnes dévie du chemin tracé, des normes, des règles et des lois, malgré l'existence de limites, de frontières, que sont le contrôle social et la régulation sociale.

## CHAPITRE 2 : Vers une approche de la déviance en milieu professionnel

“*On a toujours le choix. On est même la somme de ses choix.*” Joseph O'Connor, écrivain irlandais contemporain.

La déviance qu'elle soit perçue comme un moteur du progrès constant ou comme une transgression, un facteur de dysfonctionnement, a toujours pour origine, un choix. Choisir c'est *faire une option entre deux choses* (Littre), l'option étant ici le conformisme ou la transgression. Cette rupture par rapport aux valeurs en place signifie que l'individu, auteur de ce choix, se donne une capacité d'action différente, en dehors des règles convenues. Mais ce choix est aussi susceptible de provoquer une réaction de la part des conformistes aux règles, constituant alors un risque. C'est d'ailleurs un des paradoxes de notre Société, qui est de vouloir sortir des valeurs traditionnelles tout en aspirant à réduire les incertitudes et les risques inhérents à ce choix. Beck (Beck, 2008), dans son analyse de la modernisation réflexive de la société industrielle, met en lumière d'une part ce transfert de la maîtrise de la peur et de l'insécurité qui incombaient aux cellules traditionnelles (famille, couple...) vers l'individu. Il pointe, d'autre part, une inversion des priorités entre répartition des richesses et répartition des risques, compatibles dans la société industrielle et incompatibles dans la société actuelle, qu'il nomme la société du risque.

En tant que membres d'une collectivité, nous apprenons tout au long de notre vie les codes, les normes et les valeurs de la société dans laquelle nous évoluons. De cette socialisation que Berger et Luckmann (Luckmann, 1996) partagent en socialisation primaire et secondaire, je m'intéresserai principalement à la seconde, sans toutefois ignorer les courants qui influencent l'une et l'autre. L'individualisme, l'omniprésence de la gestion dans nos actes quotidiens ou les réseaux sont, par exemple, des notions que nous retrouverons dans ces deux phases de la socialisation.

Ces valeurs que nous acquérons par l'apprentissage d'abord de nos parents, puis à l'école et au cours de notre vie professionnelle, sont l'objet de notre part d'une sélection au fur et à mesure que nous découvrons d'autres valeurs en dehors de ces sphères. Il apparaît que ces valeurs traditionnelles se sont affaiblies, notamment la cohésion des groupes traditionnels que sont la famille, l'école, la religion au profit de nouveaux comportements plus individualistes (Singly, 2010). En parallèle notre vie personnelle et professionnelle est toujours plus encadrée par des lois et des normes dont le respect repose sur une judiciarisation croissante (Kaluszynski, 2006).

Cette vision a cependant connu des développements, et la littérature démontre que notre appartenance est devenue multiple. Nos valeurs sont celles des différents groupes, réseaux et tribus que nous fréquentons et d'une famille restreinte mais toujours d'actualité. Cet affaiblissement de la règle et du lien social entrevus dans un premier temps, s'analyserait en fait en des liens et des règles multiples. Le refus des règles traditionnelles, a d'abord permis aux individus de gagner une forme de liberté et d'émancipation, d'être moins dépendants des valeurs d'une société holiste. En s'affranchissant de ces liens traditionnels, ils ont ensuite cherché à se différencier en multipliant des relations qui sont devenues plus impersonnelles et plus instables (De Singly F., op.cit., p16-17). Cependant, *en contrepartie, il doit (l'individu) se plier aux contraintes du marché du travail, au monde de la consommation et aux standardisations et aux contrôles qu'elles impliquent* (Cusset, 2007).

Mais si la collectivité s'est transformée en des collectivités, le fonctionnement en demeure identique et requiert toujours un idéal commun pour sa cohésion. Dans le cadre de l'entreprise, l'idéal commun est celui défini par les dirigeants dont une de leurs tâches est de le faire partager. Cependant la relation première qui nous lie avec l'entreprise est le contrat de travail dont l'élément essentiel est *le lien de subordination caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, de contrôler l'exécution et les manquements de son subordonné* (définition donnée par l'arrêt « Société Générale » du 13 novembre 1996).



Le travail en entreprise est donc régi par ce lien de subordination, des règles et la division du travail. Ces aspects, parmi d'autres, constituent les pièces essentielles du fonctionnement des entreprises. Toutefois, les membres de l'entreprise sont des acteurs au sens que leur donnent Crozier et Friedberg (Crozier M., Friedberg E., op. cit., p44-45), ce ne sont donc pas « seulement des mains comme le suppose le schéma taylorien, ni même non plus une main et un cœur comme le réclament les avocats du mouvement des relations humaines, mais aussi et avant tout une tête ». Et en ce sens, ils possèdent une liberté, une autonomie de calcul et de manipulation en fonction des circonstances, donc une capacité de faire des choix.

Ainsi les valeurs que nous portons, notre identité que Dubar (Dubar, 2010) définit comme la combinaison de dimensions relationnelles (Nous) et biographiques (Je), se croisent avec les valeurs de chacun de nos collègues et avec les valeurs de l'entreprise. De ce positionnement relatif, découlent des comportements différenciés qui permettent dans certains cas une adhésion calculée donc une forme de contrôle de l'incertitude et dans d'autres cas de susciter la formation d'identités collectives communes capables d'actions (Sainsaulieu, 1995).

Et lorsque ces identités collectives ne partagent pas les buts de l'entreprise, cela ne signifie pas, qu'elles ne partagent pas les moyens de parvenir à ces buts et réciproquement. Merton (Merton, 1965) les caractérise dans son paradigme des comportements déviants et montre par exemple, que l'innovation repose sur l'adhésion aux buts mais pas aux moyens développés par l'entreprise.

Toutefois il existe aussi des situations où les choix ne sont qu'apparents, par exemple quand le management utilise l'ambiguïté (Lot, 2006) , de manière plus ou moins consciente, se montre indécis dans ses directives et force par voie de conséquence les acteurs à prendre des décisions qui peuvent les placer dans des situations de transgression, sujettes à des sanctions. Ce transfert du risque et plus généralement, la peur du risque, sont devenus des préoccupations majeures dans l'entreprise et dans la société. Notre tolérance au risque a baissé et plus encore à l'incertitude, qui est un risque non mesurable donc non maîtrisable

(Peretti-Watel, 2007), car l'individu en s'éloignant du déterminisme, a gagné en liberté mais doit faire face seul aux incertitudes de ses choix.

Enfin il existe également des situations où nous n'avons pas le choix et où nous nous conformons aux demandes qui nous sont faites sans regimber, voire même, nous nous attribuons les refus à nos demandes comme le fruit de nos erreurs. Ces situations sont celles où l'interaction n'est pas avec un humain mais avec un système, les accès informatiques par exemple. Leur multiplication réduit l'interaction humaine, donc l'absence de lien social, et leur logique binaire, n'impliquant aucune possibilité de négociation (Lianos, 2003), peut conduire à la déviance.

Les cas les plus fréquents restent tout de même les ordres, les directives et les contrôles qui résultent d'une interaction avec la hiérarchie ce qui nous conduit inévitablement à la légitimité de l'autorité dont Weber (Weber, 1995) nous a laissé une grille de compréhension sociologique des rapports d'autorité dans les rapports sociaux organisés. Si son interprétation reste d'actualité, les chefs d'entreprise doivent fonder les rapports collectifs sur de l'échange et de l'altérité plus que sur de la force et de la domination (Sainsaulieu R., op. cit., p. 213). La règle s'exerçant au service d'un pouvoir, cette typologie de la légitimité des pouvoirs peut aussi s'appliquer à la légitimité des règles (Reynaud, 2004).

Dans les entreprises coexistent plusieurs légitimités. Celle des managers, par exemple, s'est affaiblie, car leur pouvoir a diminué face à l'afflux des règles extérieures (lois, normes) et en raison de phénomènes à caractère interne tels que les externalisations, la rotation trop rapide de postes, le carriérisme, la division excessive du travail (ibid., p. 214). Les salariés auxquels il est demandé plus d'autonomie, plus d'initiative et davantage d'implication sont également légitimes à comprendre ce qui justifie leur travail et à obtenir des réponses à leurs incertitudes, surtout dans un contexte très changeant.

Chacun par sa compréhension du contexte peut déterminer sa conduite et choisir les règles qu'il veut suivre pour légitimer son comportement et tenir son rôle donc les obligations liées à sa position (Reynaud J-D., op. cit., p. 48) ce que confirme De

Singly en précisant à la fois que ce rôle est multiple et que d'un mode imposé, il évolue vers un mode approprié.

Dévier du chemin suppose donc de connaître ce qui permet d'apprendre à reconnaître ce chemin, l'apprentissage des règles, en évoquant la socialisation et les différentes étapes que constituent la famille, l'école et le travail. J'accentuerai cette perspective dans le cadre des entreprises, avec les notions de règles, de normes et de contrôle, des notions qui organisent l'activité. Elles me seront utiles pour éclairer certains comportements dont celui de la déviance qui fera l'objet d'une analyse plus en profondeur.

Mon étude suit pour l'essentiel une approche centrée sur l'individu sous l'angle de la socialisation, cette voie d'étude n'excluant pas deux autres stratégies intellectuelles que sont l'individuation et la subjectivation. La première a une vision, selon les termes de Martuccelli, plutôt ascendante de l'individu vers la société. Cette voie « étudie les individus au travers des conséquences, qu'induit pour eux, le déploiement de la modernité » (Martuccelli, 2005). Bien qu'intéressante, je ne traiterai pas cette approche dans la présente étude, qui pourrait avoir sa place dans une perspective élargie. La seconde stratégie, considère historiquement l'individu avec un intérêt secondaire mais lui donne une place croissante dans les travaux actuels, notamment quand elle s'intéresse aux nouvelles formes et principes de l'assujettissement ainsi qu'aux possibles nouveaux lieux de résistance.

Concernant la socialisation, les sociologues ont pris rapidement conscience de la diversité des formes de socialisation, notamment grâce aux travaux sur la déviance et les sous-cultures. Ce qui fait dire à Martuccelli que « la socialisation cesse d'être un principe magique d'intégration et se transforme dans un processus soumis à l'antagonisme social » (Martuccelli D., *op. cit.*, p. 3).

Le propos de cette partie est donc d'envisager une revue des processus d'appropriation des règles, en partant du plus global, la Société, pour aboutir à l'environnement professionnel.

## **1. Rôles de la socialisation**

L'origine de l'étude de la socialisation renvoie historiquement à deux sens que sont « la notion de socialisation des individus, en tant que développement de la personnalité humaine, de l'enfance à l'âge adulte, et celle de la socialisation des activités, c'est à dire d'entrée dans des formes sociales de type sociétaire » (Boudon R., *op. cit.*, p. 647). J'envisagerai donc la socialisation sous l'angle de l'inculcation défini en premier par Durkheim puis la socialisation résultant d'interactions développée par Piaget.

### **1.1 De l'inculcation à l'interaction**

Pour Durkheim la socialisation est synonyme « d'éducation méthodique de la jeune génération par la précédente » signifiant par-là que la socialisation est une « éducation méthodique et autoritaire de la jeune génération en vue de perpétuer et de renforcer la solidarité sociale » (Dubois, 2009). Ce processus repose d'une part sur une transmission intergénérationnelle qui est assurée par une inculcation institutionnelle (principalement l'école qui a les moyens d'une inculcation systématique de la solidarité sociale) et d'autre part d'une transformation des enfants en êtres sociaux dotés d'un sens moral. Cette transformation se déroule en trois phases, l'acquisition de l'esprit de discipline, l'attachement aux groupes sociaux et l'apprentissage de l'autonomie de la volonté (Boudon R., *op. cit.*, p. 648). Cette vision est fonctionnaliste car la fonction de la socialisation est de faire rentrer la société dans l'individu (intériorisation des normes). Les culturalistes, en définissant des modèles de comportement, « restent dans une logique unilatérale de transmission et d'intériorisation d'une culture conçue comme un donné » tout en étant plus centrés sur l'individu. Pour Kardiner (Kardiner, 1969), la socialisation permet l'acquisition d'une discipline qui forgera la personnalité de base. Linton (Linton, 1968) nuance cette analyse de la transmission d'un noyau culturel de base qui tend, selon lui, à diminuer au profit de sous-cultures diversifiées. Mead (Mead, 2006) oppose les sociétés traditionnelles où la socialisation n'est que la transmission de la culture des

anciens aux jeunes, aux sociétés modernes où le changement social développe une socialisation entre pairs.

Parsons (Parsons, 1955) considère la socialisation comme un processus systémique qui assure à la fois la reproduction des fonctions vitales des sociétés modernes et le développement psychique des enfants. Partant de l'action humaine qu'il découpe en quatre éléments essentiels (un acteur, une situation, des fins et des moyens) et en s'appuyant sur les travaux de Freud et Baies, il propose une théorie de socialisation reposant sur un système social construit à partir de quatre impératifs fonctionnels, nommé le système LIGA (Dubar C., *op. cit.*, p. 50).

- L(latence) : la fonction de stabilité normative
- I(integration) : la fonction d'intégration
- G(goal-attainment) : la fonction de poursuite des buts
- A(adaptation) : la fonction d'adaptation

L'idée est que la socialisation est bien l'inculcation d'un système socio-culturel donné qui s'impose à l'individu (Dubois C., *op. cit.*, p. 17). Cependant cette méta-théorie au carrefour des approches de Durkheim, de Piaget et des anthropologues culturalistes, peu opératoire, sera remise en question un peu partout (Boudon R., *op. cit.*, p. 648). Parmi les critiques, Wrong, sociologue américain, reproche à Parsons « sa conception hypersocialisée de l'homme » (Dubar C., *op. cit.*, p. 56).

Enfin Merton (Merton, 1965), à partir de la théorie de Parsons, dont il est l'élève, va introduire le poids des sous-cultures de groupes et une distinction entre groupe d'appartenance et groupe de référence. Prenant acte des moyens de communication actuels et de la société individualiste, Merton décrit un processus de socialisation anticipatrice où l'individu apprend et intériorise les normes et les valeurs du groupe auquel il souhaite appartenir (Dubar C., *op. cit.*, p. 59).

Les approches en termes d'inculcation rencontrent principalement deux critiques. D'une part, la socialisation devient un mécanisme déterministe qui conditionne tous les individus à bien remplir leur fonction dans la société, il s'agit d'un dressage selon Wrong (Dubar C., *op. cit.*, p. 56) où le socialisé est en fin de compte

passif parce qu'il n'a aucune emprise sur le processus. D'autre part et d'une façon générale, ces approches sont peu compatibles avec le changement social, puisque tous les rôles semblent reproduits à l'identique de génération en génération.

A cet égard, qu'advient-il de l'individu hypersocialisé de Parsons qui ne reproduirait plus les normes et les valeurs qui l'ont lui-même socialisé ? Pour Parsons comme pour tous les culturalistes, cet individu s'inscrit dans une trajectoire de déviance (Dubar C., *op. cit.*, p. 57).

Piaget tout en partageant la conception morale de la socialisation de Durkheim (le passage d'une solidarité mécanique à une solidarité organique), s'oppose à lui sur l'existence d'une conscience collective qui s'installerait chez les membres d'une société. « La socialisation n'est pas seulement le fait de la génération précédente mais le fait des individus eux-mêmes » (Dubar C., *op. cit.*, p. 24). Piaget établit une coupure entre les rapports de contraintes des sociétés traditionnelles et les rapports de coopération des sociétés modernes. De plus ce qui caractérise pour lui la société moderne, c'est l'hétérogénéité et il ne peut pas y avoir d'apprentissage autoritaire de l'autonomie (Dubois C., *op. cit.*, p. 17). Son étude du processus de socialisation chez l'enfant montre une socialisation comme une succession de stades d'équilibres et de déséquilibres, associés à un processus d'équilibration. L'enfant ne peut être régulé que par la contrainte mais il découvre ensuite le monde extérieur et les nécessités de l'accommodation et de la coopération. « Les enfants se socialisent par un processus d'équilibration entre des mécanismes d'assimilation (de l'environnement à soi) et d'accommodation (de soi à l'environnement) (Boudon R., *op. cit.*, p. 648).

L'approche des interactionnistes repose sur l'idée que l'individu fait la société, à l'inverse des fonctionnalistes qui pensent que la société fait l'individu. Boudon voit dans la socialisation une adaptation progressive, une insertion qui n'est pas le résultat d'une nécessité mais d'un choix stratégique, la conséquence étant, selon lui, une détermination sociale par le collectif très réduite.

A trop se centrer sur l'action individuelle, les interactionnistes se rapprochent des thèses microéconomiques qu'elles soient rationnelles (*homo oeconomicus*) ou

psychologiques (classification des besoins de Maslow) et sont « selon le sociologue américain Granovetter, sous-socialisées, le cadre social étant trop peu présent » (Dubois C., *op. cit.*, p. 18).

## **1.2 L'habitus de Bourdieu**

Le concept d'habitus chez (Bourdieu, 2000) considère la socialisation comme « un ensemble de mécanismes institutionnels assurant objectivement la reproduction d'une génération à l'autre, des inégalités sociales de réussite scolaire mais aussi de la réussite sociale elle-même définie comme structure de classes » (Boudon R., *op. cit.*, p. 649). Le contenu de cette socialisation est d'abord celui de la différenciation sociale à travers des traits culturels propres et l'habitus est nécessairement un habitus de classe (Dubois C., *op. cit.*, p. 18). Cependant il est possible de faire une deuxième lecture de l'habitus de Bourdieu, non pas comme le produit d'une condition de classe sociale d'origine mais d'une trajectoire sociale définie sur plusieurs générations, « la pente de la trajectoire sociale de la lignée » (Dubar C., *op. cit.*, p. 67). Les critiques les plus fondamentales de l'habitus portent sur le réductionnisme d'une socialisation liée exclusivement à la position sociale en termes de hiérarchie et sur la nature des déterminations sociales qui sont décrites comme rigides et simplificatrices.

## **1.3 La socialisation : construction sociale de la réalité**

Les théories de ce paragraphe ont pour dénominateur commun de ne pas admettre le présupposé unificateur qui est celui de l'unité du monde social, soit autour de la culture d'une société traditionnelle et peu évolutive, soit autour d'une économie généralisée imposant sa logique individualiste de maximisation des intérêts matériels ou symboliques (Dubar C., *op. cit.*, p. 79). Elles placent l'interaction et l'incertitude au cœur de la réalité sociale.

Weber oppose deux formes générales d'orientation des comportements d'un individu à l'égard de ceux d'autrui, la socialisation communautaire et la

socialisation sociétaria. La première repose sur une transmission des traditions de sujet à sujet qui va fonder un sentiment d'appartenance commune, basée sur l'imitation. L'action est traditionnelle ou émotionnelle, il y a communalisation. Dans la seconde, l'action est rationnelle en valeur ou en finalité, il y a sociation (Dubois C., *op. cit.*, p. 19).

Il est à noter dans l'approche de Weber que les deux formes de socialisation ne s'excluent pas à l'inverse de la position de (Tönnies, 2010). De plus, il ne considère pas ces socialisations comme deux états sociaux statiques et figés mais comme deux processus dynamiques de relations sociales orientés par des mécanismes différents. Enfin Weber définit le passage historique d'une socialisation communautaire dominante à une socialisation sociétaria dominante en termes de rationalisation sociale (Dubar C., *op. cit.*, p. 89). Les conséquences de cette rationalisation sont une fragmentation de l'espace social, une dissociation et une autonomisation croissante des champs d'activité sociale. « Cette fragmentation du social est corrélative de la bureaucratisation des institutions, cloisonnées en une multitude d'administrations spécialisées et impersonnelles, chargées d'appliquer et d'élaborer des réglementations de plus en plus diverses manifestant, par cette dispersion même, la primauté croissante de la règle pour elle-même » (*Ibid.*, p.89). La figure de l'expert professionnel devient le produit typique de la socialisation sociétaria, mécanisme essentiel de la rationalisation sociale.

Weber montre que cette entrée en société est porteuse de frustration car elle est incertaine, instable, éclatée et inégalitaire. De plus cette rationalisation suit un processus tendanciel, non linéaire, constamment traversé de crises entre le pouvoir légal rationnel et les autres formes de pouvoir notamment charismatique. Ce processus de rationalisation (parfois appelé modernisation) est un processus complexe et ouvert reposant sur des combinaisons multiples entre la socialisation communautaire et la socialisation sociétaria, auxquelles s'ajoutent les motivations affectives, les orientations éthiques et les relations de pouvoir des sphères économiques, culturelles et politiques. « Loin d'aboutir à un type d'individualité unique et stéréotypé, le mouvement des sociétés modernes



conduirait plutôt à une forte différenciation des identités (Dubar C., *op. cit.*, p. 90).

Philosophe de formation, c'est en tant que psychologue social que Mead (George Herbert) a travaillé sur le concept de socialisation par l'interaction, notamment l'échange verbal avec les autres membres de la société qui permet l'intériorisation des normes de la société. Sa vision de la socialisation se base également sur des processus d'interaction qui conjuguent les dimensions communautaires, sociétaires et le rôle des institutions. (Dubois C., *op. cit.*, p. 19). L'acte élémentaire de l'interaction est le geste qui constitue une adaptation à la réaction de l'autre, que Mead appelle le geste symbolique, c'est-à-dire un geste ayant un sens défini qui a la même signification pour tous les individus d'une société donnée ou d'un groupe social. Ce langage est à l'origine de la conscience, qu'il nomme esprit, qui définit « le fait d'adopter l'attitude de l'autre envers soi-même ou envers sa propre conduite » (Dubar C., *op. cit.*, p. 91). Cette analyse réconcilie les approches wéberienne et piagétienne pour définir le comportement social comme une réaction significative, et non réflexe, au geste d'autrui. La première phase de socialisation consiste à assumer les rôles des « autrui significatifs » à travers les jeux où l'imagination prime. Le passage du jeu libre au jeu réglementé, à partir de l'entrée à l'école, permet à l'enfant d'intérioriser les règles, de comprendre « que l'attitude de l'un appelle l'attitude appropriée de l'autre » (*Ibid.*, p.92). L'autrui n'est plus un partenaire singulier avec un rôle particulier mais « l'organisation des attitudes de ceux qui sont engagés dans le même processus social » (*Ibid.*, p.92), la communauté, le groupe, que Mead appelle l'autrui généralisé. L'individu apprend son rôle en même temps que celui des autres et donc l'ensemble des attitudes et relations attendues dans le groupe. Une dernière étape, consiste à être reconnu par la communauté en tant qu'acteur y remplissant un rôle utile et reconnu, donc susceptible de faire évoluer le groupe. Mead distingue un « moi » membre du groupe et un « je » qui reconstruit la communauté à partir de son rôle par dédoublement. C'est par l'équilibre et l'union de ces deux faces du soi, le « moi » et le « je », que dépendent la consolidation de l'identité sociale et l'achèvement du processus de socialisation. Cette conception de la socialisation a été mise en œuvre par l'école de Chicago

avec Hughes, Strauss et Becker sur des populations différentes (étudiants en médecine, joueurs de jazz, toxicomanes).

Il est à noter que Mead insiste sur les risques constants de dissociation du soi, « entre un « moi » qui implique nécessairement un effort de conformité au groupe pour se faire reconnaître et un « je » qui risque toujours de se faire infirmer ou méconnaître par les autres ». C'est le risque du soi de se trouver écartelé entre l'identité collective synonyme de discipline, de conformisme et de passivité et l'identité individuelle synonyme d'originalité, de créativité mais aussi de risque et d'insécurité (Dubar C., *op. cit.*, p. 90).

Dans le champ de l'interactionnisme symbolique appliqué à la socialisation professionnelle, Hughes est un des principaux représentants de la pensée sociologique de l'école de Chicago. Son apport sur le travail et son environnement est particulièrement fécond, pragmatique, pour reprendre la pensée de Chapoulie quand il qualifie la sociologie de Hughes (Chapoulie, 1997). Le point de départ de son analyse sociologique du travail humain est la division du travail et la relation entre le professionnel et son client sur le mode du rapport entre le sacré et le profane, le clerc et le laïque, l'initié et le non-initié. « Ainsi le professionnel est à la fois celui qui peut déléguer des sales boulots à des tiers et ne garder que ce qui est lié à une satisfaction symbolique et à une définition prestigieuse » (Dubar C., *op. cit.*, p. 132). Pour caractériser le phénomène professionnel il introduit deux notions, le diplôme et le mandat, le premier étant l'autorisation légale d'exercer certains métiers et le second l'obligation légale d'assurer une fonction spécifique. Ces deux notions constituent les bases de la division morale du travail. Dans un article publié en 1955 (*Men and their work*), il présente trois mécanismes spécifiques de la socialisation professionnelle. Le premier, « le passage à travers le miroir » (*Ibid.*, p.135) qui consiste à voir les choses à l'envers comme écrites dans un miroir, une sorte d'immersion dans la culture professionnelle qui apparaît brutalement comme à l'inverse de la culture profane et pose la question de la manière dont interagissent les « deux cultures à l'intérieur de l'individu ». C'est une découverte de la réalité désenchantée peut-être traumatisante ou enivrante selon qu'elle intervient à contretemps ou au bon moment. Le second

mécanisme concerne la dualité entre le modèle idéal qui caractérise la dignité de la profession (son image de marque, sa valorisation symbolique et les tâches quotidiennes) et les durs travaux du modèle pratique. C'est le débat constant au sein des groupes professionnels pour garder le contrôle des tâches nobles qui est une compréhension du milieu professionnel caractérisé par « une tendance constante à ce que les activités auxiliaires et routinières deviennent des fins en soi » (*Ibid.*, p.136). Les individus, pour réduire cette dualité, passent de façon constante entre les deux et donc entre leur groupe d'appartenance et le groupe de référence auquel ils souhaitent appartenir dans l'avenir. Frustrés de ne pouvoir appartenir à ce groupe de références, ils en adoptent les codes et les normes afin de faciliter leur appartenance future. Ce processus décrit par Hughes se rapproche en partie de la « socialisation anticipatrice » de Merton tout en ajoutant l'idée de filières promotionnelles qui permettent de planifier ou non l'accès à ce groupe (Dubar C., *op. cit.*, p. 136). Le troisième mécanisme concerne l'ajustement de la conception de soi, la phase de conversion entre le modèle idéal et le modèle pratique, qui implique la prise de conscience de ses capacités physiques, mentales et personnelles, de ses goûts et dégoûts avec les chances de carrière que le professionnel peut raisonnablement escompter dans le futur.

Berger et Luckmann, dans le prolongement des travaux de Mead, introduisent une distinction entre socialisation primaire et socialisation secondaire. La socialisation primaire se définit par l'immersion des individus dans un monde « vécu » qui est à la fois un « univers symbolique et culturel » et un « savoir sur ce monde ». L'enfant absorbe le monde social dans lequel il vit non pas comme un univers possible parmi d'autres mais comme le seul monde existant et concevable. Il le fait à partir d'un savoir de base, la problématique des savoirs étant élaborée par le courant phénoménologique et notamment par Schütz (Dubar C., *op. cit.*, p. 94). C'est l'incorporation de ce savoir de base dans et avec l'apprentissage « primaire » du langage (parler puis lire et écrire) qui constitue le processus fondamental de socialisation primaire. Berger et Luckmann considèrent que la socialisation primaire n'est jamais complètement réussie, ni terminée et qu'il faut donc faire une place importante à la socialisation secondaire. Celle-ci se définit comme une intériorisation de sous-mondes

institutionnels spécialisés et l'acquisition de savoirs et de rôles spécifiques enracinés dans la division du travail (*Ibid.*, p.95). « La socialisation professionnelle devient une construction d'identités sociales et professionnelles, durant toute la vie, accompagnée de crises liées aux tournants de carrière » (Boudon R., *op. cit.*, p. 649). Selon les auteurs, la mise en œuvre d'une socialisation secondaire en rupture avec la socialisation primaire est rattachée à deux types de situations différentes. La première est celle où la socialisation primaire a été ratée pour diverses raisons et la socialisation secondaire aboutit à une identité plus satisfaisante, la seconde est celle où les identifications aux autrui significatifs deviennent faibles voire inexistantes. Cette situation qui n'est plus liée aux ratés de la socialisation primaire, « est probable dans un contexte de transformation de la division du travail et de la distribution sociale des savoirs, bref d'une crise des identités » (Dubar C., *op. cit.*, p. 97). C'est une conséquence des pressions exercées sur les individus pour modifier leurs identités et les rendre compatibles avec les changements en cours.

Plus spécifiquement la question posée est celle du changement social et non pas seulement de la reproduction de l'ordre social. La possibilité d'un changement social réel est indissociable de la transformation des identités. Notamment dans la socialisation secondaire qui seule peut produire des identités et des « acteurs sociaux orientés par la production de nouveaux rapports sociaux et susceptibles de se transformer eux-mêmes au travers d'une action collective efficace, c'est-à-dire durable » (Dubar C., *op. cit.*, p. 98).

Au-delà des formes de socialisation que j'ai citées, le tableau serait incomplet si je ne faisais pas référence à d'autres formes de socialisation, telle que la famille en tant qu'instance traditionnelle et les médias dans les instances plus en prise sur la modernité. Ces instances ou institutions sont des formes durables de pratiques et de normes ayant une fonction propre dans le système social, avec des règles et des fonctions. En ce qui concerne la famille, les différents auteurs cités auparavant sont globalement en accord sur la place à lui accorder dans la socialisation primaire. Un premier champ d'études porte sur les différenciations sociales. Ainsi Bourdieu a montré le poids du milieu social lié à l'acquisition d'un

habitus de classe et Girard (Girard, 2012) a étudié le lien de l'origine sociale des époux. Lahire (Lahire, 2012) souligne que les processus de socialisation peuvent se différencier dans une même famille tandis que Berger et Luckmann ont mis en évidence l'aspect interactif de la socialisation et l'irruption précoce de sous-mondes particuliers (crèches, médias...) (Dubois C., *op. cit.*, p. 21). Deuxième champ d'études la différenciation entre les sexes, avec les travaux sur l'apprentissage d'un rapport dominant/dominé entre hommes et femmes de Héritier (Héritier, 2012), la sursocialisation des filles (conformité) et la sous-socialisation des garçons (autonomie) de Duru-Bellat (Bellat, 2012), schéma remis en cause par De Singly du fait de l'individualisation croissante. Par ailleurs l'instabilité croissante du couple et la présence toujours plus active de l'Etat dans la sphère familiale posent la question de la désinstitutionalisation croissante de la famille.

Le rôle des médias renvoie à la question du rapport des individus aux moyens de communication de masse caractéristiques de la modernité. Riesman (Riesman, 1964) et Arendt (Arendt, 1989) insistent sur l'isolement de l'individu livré à la toute-puissance de la société globale et donc des mass medias et Ellul (Ellul, 2008) démontre la capacité de manipulation, de propagande et de diffusion idéologique de ceux-ci (Dubois C., *op. cit.*, p. 23).

Cazeneuve (Cazeneuve, 1972) note que les médias jouent un rôle considérable dans la production d'un imaginaire collectif et Wolton (Wolton, 2010) souligne leur rôle dans la transformation des normes et des valeurs. Enfin l'utilisation d'internet se fait au détriment de la famille et de sa sociabilité ce qui constitue un affaiblissement de processus de socialisation en même temps qu'un élargissement des influences sociales favorisant l'autonomie des individus.

Pour achever cette section sur la socialisation, je retiendrai son caractère évolutif et la reconnaissance croissante de dimensions plurielles et contradictoires. D'un processus unique et fini, elle devient une réalité ouverte et multiple, où l'individu, dans une société de plus en plus différenciée, n'est plus parfaitement ajusté à une situation. L'étude de la socialisation, hier centrée sur le problème du maintien de l'ordre social, porte aujourd'hui davantage sur la multiplicité des

facettes de l'individu. « Le passage d'une société traditionnelle, reposant sur des modèles culturels, sinon uniques... à une société moderne marquée par la différenciation sociale et reposant sur une pluralité de systèmes... donne une acuité majeure au processus de fabrication de l'acteur. La diversification des domaines sociaux, amène les individus à acquérir des compétences diverses pour faire face aux différentes actions qu'ils ont à accomplir » (Martuccelli D., *op. cit.*, p. 4).

L'étude de la socialisation, de l'individuation et de la subjectivation montre un noyau théorique commun reposant sur une prise en considération croissante des dimensions individuelles. Les perspectives sont respectivement psychologiques, historiques ou politiques et les études empruntent souvent des chemins transversaux.

En passant d'une socialisation communautaire à une socialisation sociétaire, la part des règles acquises à travers le monde professionnel prend une place croissante dans l'apprentissage social. Paradoxalement alors que les individus comme les entreprises aspirent à plus de liberté, tant dans la sphère privée que dans la sphère professionnelle, nous assistons à une multiplication des règles, normes et lois, notamment juridiques, qui sont autant de contraintes. Pour comprendre ce paradoxe je rappellerai donc rapidement ces règles et normes en général et j'approfondirai leur approche dans l'univers professionnel.

## **2. Un environnement de normes**

En abordant la question de la socialisation j'ai évoqué l'apprentissage de la vie en société, l'apprentissage des comportements, des valeurs et des normes sociales. Cet apprentissage qui débute à la naissance et se poursuit la vie durant, connaît une période intense lors de l'enfance mais aussi lors de la vie professionnelle surtout si l'on retient que la socialisation communautaire s'est affaiblie au profit de la vie sociétaire. Enfin et surtout l'individu acquiert d'abord les valeurs communautaires puis s'approprie ensuite les valeurs des groupes auxquels il veut appartenir. Ce processus permanent de la socialisation repose

d'abord sur des valeurs qui sont définies par les économistes comme des choix rationnels ou utilitaristes alors que les sociologues s'intéressent au contenu des choix. Dans certains cas la préférence résultera d'un choix naturel comme conséquence d'une relation directe entre une valeur et un phénomène naturel, par exemple « le caractère toxique de certains champignons qui les rend impropres à la consommation humaine » (Demeulenaere, 2003). Dans d'autres cas et à partir du moment où une même situation provoque des sentiments très variés chez les individus, l'origine naturelle de la valeur n'existe plus et peut-être même une préférence sociale. Se pose alors la question de l'intériorisation de la norme où l'individu choisit soit de la respecter tout en sachant qu'il pourrait ne pas la respecter, soit il n'envisage même pas de ne pas la respecter et c'est le cas de l'intériorisation (Demeulenaere P., *op. cit.*, p. 16). Les penseurs classiques de la sociologie tels que Marx, Durkheim, Weber et Parsons ne se sont pas inspirés de la tradition utilitariste, lui reprochant de négliger le consensus social ou les phénomènes de solidarité (Boudon R., *op. cit.*, p. 506).

L'approche sociologique reconnaît que l'action est normative car elle est évaluative. Toute action humaine est orientée vers quelque chose qui est ressentie comme un bien, un avantage. Indépendamment d'une recherche d'avantages, il s'agit simplement de décrire le fait que l'action est orientée vers un terme qui paraît plus favorable. Le choix devient une norme quand, à la valeur évaluative s'ajoute une valeur prescriptive, et que l'individu devra choisir une option plutôt qu'une autre (Demeulenaere P., *op. cit.*, p. 18). L'origine de la dimension prescriptive peut provenir de l'individu lui-même ou de son entourage et selon qu'il considérera que cette contrainte doit valoir également, ou non, pour son entourage, il tendra alors à chercher à faire respecter ses choix. De là, qu'il soit contraint par d'autres ou qu'il cherche à dissuader autrui d'entreprendre certaines actions, on parle de sanctions attachées à la transgression des conduites prescrites. Les normes correspondent à des règles de conduite dont le respect est lié à des sanctions qui tendent à empêcher l'écart par rapport à la règle. Cependant une approche de la déviance ne peut se limiter à une constatation binaire de l'existence et du respect ou non des règles et des normes. Le niveau de complexité atteint du fait de leur prolifération, a donné lieu à des

réponses institutionnelles de la part des états, d'institutions internationales mais aussi des entreprises, notamment les multinationales. L'objectif est de faciliter le commerce en réduisant cette complexité, mais n'ouvre-t-on pas alors, la voie à des interprétations « nuancées » et donc à des déviations ?

## **2.1 Normes, croyances et principes**

Nous retrouvons l'action prescrite chez Durkheim pour qui les normes constituent l'une des dimensions de la morale d'une société, en ce sens qu'elles orientent ou prescrivent des comportements sociaux conformes à une morale sociale, c'est-à-dire à un ensemble de règles définies. Selon Durkheim, ces règles sont contraignantes et extérieures à l'individu (Pillon, 2003).

Le pouvoir contraignant des normes tient aux sanctions qui leur sont attachées, ces sanctions pouvant aller de la simple « dissatisfaction » à l'exercice d'une force de contrainte interne ou externe. Cas particulier de contrainte externe, les normes juridiques, car elles sont garanties par le biais d'une puissance étatique. Demeulenaere distingue les normes en fonction des objets sur lesquels elles portent :

- Les normes portant sur ce qui doit être considéré comme vrai ou faux ;
- Les normes portant sur ce qui, dans une interaction, est jugé légitime ou non légitime pour les acteurs ;
- Les normes portant sur la constitution des préférences collectives à l'intérieur du cadre des interactions légitimes.

En restant synthétique, la croyance sur ce qui est vrai ou faux peut venir de l'expérience directe de l'acteur ou d'un témoignage sur la base de l'autorité associée à celui-ci. Dans ce dernier cas, la croyance repose sur la confiance et si cette croyance est largement répandue, il devient difficile à un individu de remettre en cause seul ce qui est vrai ou faux. Il se développe alors un conformisme social qui est très prégnant dans les sociétés (Demeulenaere P., *op.*



*cit.*, p. 26). Ainsi des croyances fausses peuvent perdurer car elles sont largement partagées par les membres d'un groupe qui se renforcent les uns les autres dans leurs certitudes.

Par ailleurs l'interaction dans une société peut mener à des actions qui sont approuvées ou désapprouvées par certains membres et mener à des règles de répartition des capacités d'action. Ces règles peuvent elles-mêmes entrer en concurrence avec d'autres et susciter des conflits et des désaccords, être respectées ou transgressées. Je pense dans le cadre de mon analyse aux règles concernant la répartition des tâches en milieu professionnel. Les domaines d'application sont très variés et je propose de reprendre la classification proposée par Demeulenaere :

- Normes relatives au corps et à la vie (définition de l'intégrité personnelle avec laquelle peuvent interférer les actions d'autrui)
- Normes sexuelles et familiales (portant sur les modalités de l'interaction sexuelle, et, dans le prolongement de celle-ci, sur la répartition des rôles au sein des groupements liés à elle)
- Normes économiques (relatives à l'organisation du travail, à la production, et à la répartition des ressources)
- Normes de civilité (normes régissant les relations des personnes à l'intérieur de la société en général)
- Normes politiques (définissant les modalités de l'organisation collective des groupes)
- Normes relatives au traitement des éléments non humains (notamment quand l'application de ces normes implique un contrôle des actions d'autrui).

L'auteur précise que ces normes de répartition des capacités d'action peuvent revêtir soit la forme de normes éthiques, soit la forme de normes juridiques, la différence étant que dans le premier cas on parlera d'une désapprobation des conduites jugées déviantes sans contrainte institutionnalisée, alors que dans le second cas l'application est garantie par un appareil de coercition.

Durkheim distingue cependant deux droits correspondant à deux types de sociétés, celles qui se caractérisent par une solidarité mécanique où les règles de droit sont majoritairement répressives et celles qui se caractérisent par une solidarité organique où le droit sera davantage restitutif. Il est question ici du rôle respectif de la conscience collective. Dans la société à solidarité mécanique la cohésion sociale repose sur la force du sentiment collectif et toute transgression est perçue comme une offense et sera sanctionnée comme telle. Dans la société à solidarité organique les normes juridiques reflètent davantage la nécessité d'une coordination de groupes sociaux différenciés et complémentaires (Pillon V., *op. cit.*, p. 35).

Dernière distinction après les valeurs et les normes, les croyances qui portent sur ce qui existe, mais aussi sur ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire. Les individus adoptent des croyances sur les conduites normatives qu'ils perçoivent comme appropriées, pour eux ou pour les autres, ce qui signifie qu'elles leur paraissent justifiées, légitimes. Et la notion de légitimité est ainsi un élément essentiel de la vie sociale (*Ibid.*, p. trente cinq).

Le point que je retiens pour mon analyse c'est cette accumulation lors de la socialisation, d'un stock de valeurs et de normes, disponibles d'abord dans l'entourage, puis développés par l'éducation et ensuite par les medias, le travail...Ces croyances largement partagées du fait de l'autorité de la chose partagée, favorisent l'émergence d'un sentiment de solidarité qui tend à décourager toute critique ou toute déviance. Il existe, dans les sociétés qui permettent l'émergence de voix discordantes, des acteurs qui ont la possibilité de modifier leurs conduites normatives. La tâche de la sociologie est ici de décrire les uniformités et les différences de comportement mais aussi d'expliquer leur variation notamment les relations entre les adhésions normatives et les situations sociales (*Ibid.*, p.41).

Dans le cadre professionnel, outre la présence des normes sociales du fait de l'interaction des individus, nous trouvons les normes juridiques s'appliquant au droit du travail, du commerce ou des sociétés mais aussi selon le domaine d'activité des normes techniques, qu'elles soient comptables, industrielles,

environnementales... Savall et Zardet (Saval, 2005) propose une classification des logiques de normalisation qu'ils regroupent sous le qualificatif de « tétra normalisation » et qui désigne quatre grands groupes de normes techniques internationales: les normes comptables et financières (IAS-IRFS), les normes régissant le commerce international (OMC), les normes régissant les conditions internationales de travail (OIT) et les normes régissant la qualité (ISO) (Pesqueux, 2007).

Demeulenaere propose une autre classification des normes de la vie économique en distinguant trois types de normes. Les normes régissant les institutions générales de la vie économique, celle-ci étant organisée par l'intermédiaire de castes, de corporations, de marchés ou de structures planifiées. L'auteur rappelle que l'économie de marché obéit à des normes spécifiques mais cette économie n'est pas possible sans système institutionnel. Ensuite les normes qui régissent les comportements individuels c'est-à-dire qui gèrent les intérêts dans les relations interpersonnelles, et enfin les normes culturelles où s'expriment les préférences liés aux objets de la consommation (Demeulenaere P., *op. cit.*, p. 197).

En 2008 le Conseil d'Etat dénombrait en France, 10500 lois et 127000 décrets, auxquels s'ajoutent 7400 traités et 17000 textes communautaires. Par ailleurs fin 2009, l'ISO comptait plus de 18500 normes actives.

Il n'est de domaine qui ne se plaigne de la prolifération des lois, des normes, des règlements. Savall et Zardet expliquent la dynamique des normes par celle des fonds de commerce liées à chacune de ces logiques normatives et celle de la responsabilité sociale des entreprises. Ils ajoutent l'idée de l'accélération de la péremption des normes internationales du fait de manœuvres institutionnelles ou concurrentielles. Cette péremption peut également avoir pour origine le rétablissement de la confiance suite à des scandales (comptables et financiers par exemple) ou la volonté des dirigeants de multinationales de faire de leurs normes privées des normes publiques. En outre, le développement des marchés de la normalisation et le mimétisme dans l'application, peuvent permettre la construction de barrière à l'entrée, mais aussi constituer le fonds de commerce d'agents économiques et servir de base à une labellisation foisonnante. Les

conséquences peuvent être une pollution de l'univers décisionnaire en influençant en termes d'objectifs et de contraintes, la réflexion stratégique et le pilotage des organisations. La normalisation peut également constituer un instrument d'ingérence chez les fournisseurs et les sous-traitants en permettant une surveillance technologique et constituer la base de revenus récurrents pour l'audit.

Enfin Pesqueux souligne l'importance du processus de légitimation de la norme selon qu'il repose sur des modalités ouvertes (démocratie délibérative et/ou argument de la participation) ou bien sur des modalités fermées (clubs d'expert et argument de l'expertise). « C'est donc la référence à la norme qui conduit à la tension entre conformité et transgression voire déviance » (*Ibid.*, p.12).

Autre terme utilisé dans le langage, le standard qui a le même sens que la norme ou qui s'entend comme une solution retenue parmi d'autres, mais qui dans le temps fait consensus et subsiste (le standard IBM PC ou le standard UNIX). Cas particulier du standard et largement utilisé en entreprise, la notion de « best practice » dont le référentiel se fonde sur un jugement de valeur souvent ambigu basé à la fois à un référentiel externe à l'organisation (un corpus normatif) et un référentiel interne issu du jugement de la direction générale. Pesqueux dans un billet d'humeur, analyse la pratique et par extension la « best practice » comme ce qui assure à la fois la performance et la conformité (tirée de son aspect normatif). « On pourrait même en faire à la fois un mythe et un rite dans l'usage qui en est fait aujourd'hui ou encore un stigmaté du *one best way* de l'utopie du management scientifique » (Pesqueux, 2006).

Enfin le principe, qui dans l'univers de la gouvernance, se combine à la logique des lois et des normes. On retrouve ainsi dans le texte ISO qui définit le management de la qualité, l'énumération de huit principes (ISO, 2011). Cependant pour partie, le principe est substitué par abus dans le langage à convention ou habitude, c'est-à-dire une règle qui peut servir de base à un jugement. Le principe au sens strict est ce qui se situe à l'origine des choses mais c'est aussi un mode d'action s'appuyant sur un jugement de valeur prédéfini, les

deux aspects étant ici liés. Ils sont la référence croissante du fondement à l'expression de la « soft law ».

## **2.2 Rôle et conséquences de la « soft law »**

Pesqueux voit dans l'actualité contemporaine le triomphe du positivisme sous les traits du légalisme, en observant cependant que les limites du rationalisme positiviste se heurtaient à l'implicite (« l'esprit des lois ») et à celles de la confusion du légal et du légitime. Le débat que l'auteur soulève, vient de l'un des principes de la loi et de son caractère universel : l'application à tous dans les mêmes conditions de forme et de fond, en tous lieux et en toutes circonstances. Ce débat est constitutif de ce que l'on appelle la *hard law* et la *soft law*. La première représente le droit dur qui restreint le comportement des acteurs mais aussi leur action souveraine alors que la seconde propose des instruments dynamiques, adaptables selon les circonstances, plus ou moins incertaines. La *soft law* apparaît dans les années 70, où le paysage international a été marqué par la forte expansion et l'institutionnalisation de l'activité politico-juridique et par des changements dans les modes de fabrication du droit public. L'évolution des pratiques juridiques au niveau international a conduit à ce que le droit dur ne soit plus l'instrument juridique le plus typique (Chatzistavrou, 2007). La *soft law* exprimerait un nouveau courant de pensée, une tentative d'appropriation par le droit des actes qui, d'ordinaire, étaient présentés comme se situant en amont de celui-ci. « A travers l'hypothèse d'une juridicité naissante, le courant *soft law* entendrait conférer quelque force obligatoire à des instruments juridiques internationaux qui en sont apparemment dépourvus, en utilisant les sources du droit classique ». Qui utilise la *soft law* ? Bien que s'étant développée à l'origine dans les pays anglo-saxons, elle est utilisée par les Etats et les organisations internationales dont l'intention est d'influencer leur conduite mutuelle de façon normative, permissive ou prohibitive (*Ibid.*, p.6). C'est la Banque Mondiale qui, en 2004, fait entrer la perspective de l'efficacité économique du droit dans celle de la privatisation, dans sa thématique du *Doing Business*, générant une classification des droits sur le critère d'efficacité économique mesuré de façon

empirique. En simplifiant à l'extrême, le droit est perçu comme une contrainte négative qui pèse sur l'activité économique et à l'inverse un faible degré de réglementation est considéré comme favorable au déploiement de l'efficacité. Cette conception contribue au simplisme et tend, au nom du pragmatisme, à devenir une source majeure de légitimité. Explicitement la Banque Mondiale considère les pays basés sur la Common Law (donc anglo-saxons) comme favorables au développement de l'efficacité à l'inverse des pays de droit dur, tel que la France, qui régulent davantage. Cette perspective valorise la propriété et les intérêts des entrepreneurs, accordant la primauté à l'individualisme sur tout le reste. Elle acte aussi la supériorité de la place financière américaine et contribue à sa promotion (Pesqueux Y., *op. cit.*, p. 5). Chatzistavrou voit dans ce droit « allégé », qui résulte d'abord d'une certaine tolérance, une opportunité pour l'action gouvernementale, libérée de la contrainte parlementaire et juridictionnelle, dans la possibilité d'orienter ou de modifier la décision politique au sein des divers forums internationaux. Son usage serait d'autant plus justifié que les compétences sont rares et le consensus est difficile. A l'inverse, son abus d'utilisation, pour des raisons plutôt politiques, peut contrarier la procédure décisionnelle prescrite et obligatoire.

De manière générale, l'émergence de la *soft law* résulte à la fois d'un manque de lois applicables au niveau international et d'un manque de pouvoir coercitif des instances internationales pour faire appliquer les lois. Son développement est aussi favorisé, comme je l'ai déjà évoqué, par la difficulté à obtenir des consensus. Certaines sociétés et multinationales profitent des vides juridiques pour maximiser leurs profits, parfois au mépris des règles sociales élémentaires ou de la préservation de la planète. Des initiatives privées, le plus souvent, tentent de combler ce vide au travers de normes, de labels et de codes de conduites, dont la limite est la légitimité de leurs initiateurs. A défaut de lois dures, la *soft law* est une forme de régulation mondiale. Les domaines de prédilection sont, entre autres, l'environnement, l'éthique et dans le domaine des normes sociales, pour l'exemple, les codes de conduite. Chauveau et Rosé (2003) citent le cas des multinationales prises dans les affaires de violation des droits humains qui après avoir nié leur responsabilité ont dans un deuxième temps établi des codes de

conduite internes. En 1998, le BIT (Bureau International du Travail) avait trouvé très incomplets deux cent quinze codes étudiés, dont moins de la moitié intégrait le travail des enfants, 25% seulement intégrait le travail forcé et 15% à peine englobait la liberté syndicale (Chauveau, 2003). Il existe de nombreux codes concernant les droits sociaux, qu'ils émanent d'universités, de lobbies d'entreprises... créant la confusion et qui sont non applicables, n'ayant pas force de lois. Il existe une norme sociale universelle, la sa 8000, établie en 1997 par le Social Accountability International (SAI) et qui s'appuie d'une part sur les conventions de l'OIT, d'autre part sur les procédures de l'ISO, se voulant dans le domaine social, l'équivalent de l'ISO 9000. Là encore, cette norme peine à faire sa place par manque de légitimité.

Du fait de la mondialisation, il est difficile d'ignorer le phénomène de la soft law dans l'établissement des lois et des normes qui régissent les activités humaines. Affaiblissement de la doctrine en droit international, ou antichambre de la hard law grâce à un travail précurseur, la soft law semble permettre une régulation dans un univers complexe empreint de rigidités (Duplessis, 2007). La prolifération, les intérêts bien pensés de certains et le manque de légitimité sont les écueils de cette régulation. Michel Doucin, ambassadeur français chargé de la bioéthique et de la responsabilité sociale des entreprises, dans une conférence donnée à l'université de Bordeaux en 2010, concluait son intervention avec un rappel historique : « les organisations patronales ont de toujours utilisé la soft law comme bouclier face aux avancées règlementaires. Le concept de RSE est formalisé dans les années 30 puis au début des années 1950, au moment où de nombreux gouvernements sont tentés de prendre des règlements dans le domaine économique, tels le New Deal. Les avancées de la soft law sont donc éminemment liées aux aléas économiques et politiques. La série de crises économiques que connaît le monde depuis la fin des années 1990 a renforcé le doute qui pèse sur les vertus de la soft law. Par ailleurs l'énormité des questions soulevées par la globalisation révèle l'impuissance du droit international classique. La solution est, dans ces conditions, un « mix ». » (Doucin, 2010)

### **2.3 Trente ans de dérèglementation**

Après avoir évoqué la formation et l'évolution des règles et des normes, je ne peux manquer de retracer une perspective importante de ces dernières années, la dérèglementation.

En effet le contexte de notre étude repose sur la loi SOX, loi qui a été promulguée suite aux scandales du début des années 2000. Ces scandales sont pour plusieurs d'entre eux issus de la dérèglementation qu'elle ait été appliquée aux marchés de l'énergie, des télécommunications ou de la finance.

La dérèglementation (deregulation en anglais) est au sens étymologique, la suppression des réglementations qui, appliquée à l'économie, est un des principes du libéralisme économique. Les dérèglementations sont d'abord apparues aux Etats-Unis et en Angleterre dans les années 70 sous les impulsions de Ronald Reagan et Margaret Thatcher, pour ensuite s'étendre à d'autres pays développés, notamment la France avec la dérèglementation des marchés financiers en 1983 et des transports en 1986. Elles se sont ensuite accélérées sous l'influence de la commission européenne à partir des années 2000.

La théorie économique dominante voit dans la réglementation une nécessité pour garantir le maintien de la concurrence et combattre la constitution des monopoles et des trusts. D'autres courants de pensée, dont l'école de Chicago, s'opposent à cette approche en arguant de la force du marché et de la nécessité de l'émergence d'entreprises concurrentes pour éviter qu'une entreprise en situation de monopole ne tende à profiter de sa situation pour maintenir des prix trop élevés ou ne néglige la qualité de ses produits. La théorie de la contestabilité émerge parmi ces écoles de pensée, théorie qui explique que « les caractéristiques de l'équilibre régnant sur un marché ne dépendront pas du nombre d'entreprises qui opèrent sur ce marché mais de sa contestabilité, c'est-à-dire l'absence d'obstacles à l'entrée de nouveaux concurrents » (Pera, 1989). Les trois conditions pour qu'un marché soit contestable sont que l'entrée soit libre, comme la sortie et que l'entreprise en place n'ait pas la possibilité d'empêcher l'entrée de nouvelles entreprises ou de les contraindre à se retirer en baissant temporairement ses



prix. Schumpeter et d'autres économistes de l'école autrichienne préconisaient déjà de déréglementer et de supprimer tous les obstacles qui empêcheraient l'émergence de nouvelles entreprises.

C'est l'autorité publique qui entreprend de déréglementer pour faire évoluer des secteurs d'activité vers plus de concurrence. Paradoxalement on assiste en général à un développement de la réglementation et de la régulation notamment dans les cas de la privatisation de certains secteurs d'activité. Il s'agit en effet de concilier deux objectifs, l'un étant de libéraliser l'économie en créant la concurrence, l'autre étant de garantir le bon fonctionnement des services d'intérêt général. En conséquence, libéraliser ne signifie pas nécessairement déréglementer ou déréguler.

La déréglementation s'applique à certains secteurs de l'économie, différents selon les pays, et se limite à certains pans de l'économie où le libéralisme ne reconnaît pas de rôle à l'Etat.

Pour conclure sur les aspects généraux de la déréglementation, plusieurs auteurs y voient une cause d'instabilité et de crise, notamment parce que de grandes entreprises ont poussé, par le biais du lobbying, les gouvernements à déréglementer leur secteur d'activité dans le but de dominer le marché et d'en tirer bénéfice. « Les problèmes qui ont secoué le monde des grandes firmes et des institutions bancaires américaines ... ont fait prendre conscience des dangers des marchés sans entraves ni réglementations...Face aux scandales, les Etats-Unis ont reconnu la nécessité d'améliorer la réglementation. Réaction fort judicieuse mais en contradiction flagrante avec le credo de la déréglementation, que le département du Trésor et le FMI prêchent aux Etats étrangers » (Stiglitz, 2002).

Dans le prolongement de cette perspective, je vais m'intéresser à la globalisation financière qui désigne le processus des échanges de capitaux. Celui-ci s'est réalisé au travers de la déréglementation des mouvements de capitaux (la suppression des contrôles), du décloisonnement des marchés (les différents marchés des capitaux ne sont plus séparés les uns des autres et tous les acteurs peuvent intervenir sur tous les marchés) et de la désintermédiation (les entreprises ont

un accès direct aux marchés de capitaux sans passer par les intermédiaires traditionnels que sont les banques). Bourguinat, économiste français est l'auteur de la « règles des 3D », théorie qu'il expose dans son ouvrage *Finance Internationale* en 1992.

La libéralisation financière s'est opérée en quatre temps en commençant par l'adoption des taux de change flexible suite à la rupture en 1971 par les Etats-Unis des accords de Bretton Woods. Puis dans un 2<sup>ème</sup> temps suivra la fin de l'encadrement du crédit et le placement des bons du Trésor sur les marchés financiers. Le 3<sup>ème</sup> temps verra la création des produits dérivés permettant à l'investisseur de se protéger des risques liés à l'instabilité des taux d'intérêt et des taux de change. Enfin le 4<sup>ème</sup> temps constatera d'une part la fragilisation voire la marginalisation de pays émergents suite à des entrées massives de capitaux instables, d'autre part l'émergence d'investisseurs institutionnels tels que les fonds de pension et les fonds mutuels dont les actifs seront gérés par les banques (Morin, 2006). Au-delà de cet historique très sommaire de la libéralisation financière, Morin nous livre quelques commentaires caractérisant cette période. En premier lieu les transactions relatives à l'économie réelle sont minoritaires et en décroissance dans le total des transactions et ne représentent en 2005 que 2,16%. Même constat pour les transactions commerciales internationales qui en 2005 ne représentent que 2,2% des transactions du marché des changes. En second lieu le formidable développement des transactions sur les produits dérivés et les marchés des changes (autres que celles portant sur le commerce international) qui passe de 1,7 T\$ (l'auteur utilise le teradollars pour ses chiffres soit mille milliards de dollars) en 1989 à 1406,9 T\$ en 2005. Morin note le paradoxe que constitue ce dernier chiffre puisque les dérivés sont un produit de couverture contre le risque lié au fonctionnement même des marchés libéralisés. « Notre planète économique est dorénavant dominée par une sphère financière où la logique de la couverture a entraîné un immense marché de la spéculation ». L'auteur constate le poids démesuré de cette logique financière, déconnectée de l'économie réelle, guidée par la valeur actionnariale sous la pression d'investisseurs institutionnels gérant pour le compte de tiers et dont

l'exigence d'une rentabilité financière sur fonds propres de 15% est devenue un standard international.

En troisième lieu, Morin dénonce l'innovation financière des grandes banques internationales et leur utilisation d'instruments spécialisés tels que les contrats *forward*. Cette innovation financière a, en grande partie, permis aux plus grandes banques internationales de gagner un pouvoir considérable, leur permettant d'acquérir les sociétés qui gèrent les fonds de pension. Elles ont relégué les banques centrales au rôle de simples pourvoyeuses de liquidités et ont constitué, par voie de conséquence, un oligopole, véritable régulateur des marchés monétaires et financiers mondiaux. Force est de constater que cet oligopole n'est ni soumis à un contrôle politique, ni à un contrôle démocratique. Il n'est contraint que par des règles prudentielles de portée limitées et élaborées à posteriori ou encore résultant de normes issues d'une autorégulation professionnelle.

D'autres approches corroborent cette analyse en insistant par exemple sur la prise de risque excessive par les banques favorisée par les mécanismes de protection publics, tels que l'assurance du prêteur en dernier ressort et les plans de sauvetage des banques en difficulté. « Finalement, les défaillances et les crises bancaires s'expliquent en grande partie une libéralisation financière insuffisante. En effet le maintien des interventions publiques sous différentes formes est à l'origine d'un aléa de moralité empêchant la discipline de marché de jouer son rôle » (Miotti, 2001).

#### **2.4 Les producteurs de normes**

J'ai déjà partiellement abordé le sujet en évoquant la *soft law* et le rôle des organismes, institutions et sociétés privées dans cette perspective. Mon approche demeure incomplète si je n'évoque pas les perspectives plus classiques et qui éclairent peut-être la place prise par le « droit mou ».

Selon Weber, ce sont les juges juridiquement formés, qui suggèrent, élaborent et interprètent les textes juridiques. Becker parlent des entrepreneurs de morale, en distinguant ceux qui créent les normes et ceux qui font appliquer les normes. Les premiers créent ou veulent réformer celles qui existent car elles ne les satisfont pas, des « croisés » selon ses termes, plus orientés sur la fin que sur les moyens. Les seconds qui font appliquer les normes, sont des institutions et leurs agents, par exemple la police (Becker H S., *op. cit.*, p. 171-187). Memmi reproche cependant à Becker son manque d'identification sociale des entrepreneurs de morale et tente d'apporter des précisions dans leur portrait. Selon son analyse, l'activité éthique suppose pour assurer le rôle de nomothètes (faiseurs de normes), des individus ayant une autorité sociale et une capacité à assumer les contradictions, donc un capital social et une compétence humaine. De plus ils doivent être capables d'un travail d'adaptation « au poste », par autolégitimation et auto-mandatement (Pillon V., *op. cit.*, p. 37).

Bourdieu (Bourdieu, 1986) évoque la notion de « champ juridique » ou champ de la médiation sociale pour expliquer que le « contenu pratique de la loi qui se révèle dans le verdict, est l'aboutissement d'une lutte entre des professionnels dotés de compétences techniques et sociales inégales ». La judiciarisation croissante de la société, serait un effet de la concurrence entre les juristes et les autres médiateurs de conflits sociaux, tels que les économistes, les sociologues, les spécialistes en relations humaines ... qui tous proposent une mise en forme particulière de la réalité sociale.

Dans l'étude des traités de civilité, Elias (Elias, 2003) postule que les normes sociales traduisent un état donné de la civilisation et que le changement des normes va toujours dans le même sens. En effet, il observe que les individus tendent vers une maîtrise toujours plus poussée de leurs états émotionnels. Les règles qu'il étudie dans ces traités ne sont pas plus nombreuses mais plus contraignantes, elles étendent le champ du contrôlable et de ce fait réduisent les manifestations de spontanéité. Il en conclut à l'efficacité croissante de l'autocontrôle. Selon lui, ce sont les tensions et les rivalités qui contribuent à faire évoluer les normes. Mais l'évolution des normes ne se limite pas à une

négociation entre individus, qui suppose que chacun entre librement en interaction avec les autres pour définir la norme et dispose d'un pouvoir égal dans la définition des normes. Dans ces conditions il n'existerait pas d'effet de domination (Pillon V., *op. cit.*, p. 43).

Habermas (*Ibid.*, p.49), n'adhère pas à cette perspective car ce ne sont pas les interactions entre les individus qui définissent les normes, mais des associations, des partis qui jouent le rôle de médiateur entre les individus et l'Etat. La norme sociale est alors le résultat d'une organisation globale de la société au sein de laquelle sont déléguées à d'autres, les procédures règlementées. Ainsi le fonctionnement des institutions repose sur des règlements et des lois, ces institutions garantissant l'application au travers de normes institutionnelles. Au principe de solidarité correspond un ensemble d'institutions sur la protection sociale et le principe de répartition intergénérationnelle aboutit à des normes institutionnelles sur le droit à la retraite.

Bourdieu analyse cependant, que les institutions et les règles juridiques ne sont pas des « faits durables et établis » qui garantissent l'ordre social. Il existe aussi des rapports de domination dans l'institution qui permettent à l'individu, s'il est connu et reconnu, de voir son pouvoir augmenter, à dire ce qui mérite d'être connu et reconnu. Pour Bourdieu, les institutions juridiques, le droit et la loi, fonctionnent aussi comme des normes au profit de ceux qui peuvent les mobiliser efficacement. Les normes exercent un effet de contrainte sur la société et elles constituent aussi des points d'appui de stratégies sociales. Elles peuvent servir de guide pour l'action et légitimer des pratiques de domination voire, évoluer avec les rapports de domination (*Ibid.*, p.52).

## **2.5 De l'ère de la règle à l'ère de la régulation**

La Théorie de la régulation sociale (TRS) est une théorie développée dans les années 70 par le sociologue français Jean-Daniel Reynaud (Reynaud, 2004), qui met les règles et la négociation au centre des rapports sociaux. Elle implique, selon Alter, trois perspectives théoriques majeures, la première privilégie la

régulation au détriment de la règle, la seconde reconsidère la question du pouvoir sous l'angle de la légitimité et la troisième porte sur l'effectivité d'une règle qui n'est obtenue que si elle traite les questions sociales de manière efficace, ce qui suppose que les règles soient légitimes (Alter N., *op. cit.*, p. 120).

La TRS se base sur un acteur social dont la caractéristique majeure est l'autonomie et qui est capable de construire des règles et d'y consentir. Dans cette perspective il n'y a pas de système social unique et homogène mais un système d'interactions aux frontières floues et à la cohérence faible. Un des objectifs de cette théorie est de comprendre comment les règles peuvent permettre à un groupe social de se structurer et d'élaborer une action collective.

Le point de départ de cette TRS se situe dans l'étude des relations professionnelles où la construction de l'échange social passe par la production endogène aux groupes sociaux de règles et non par leur imposition extérieure (Terssac, 2003). Ce système n'est pas gouverné par des normes et des valeurs extérieures, mais par les règles que ses acteurs inventent en permanence. L'objet de l'analyse consiste à analyser les transformations du travail mais aussi de la société entière, en expliquant ce qui règle les oppositions internes, en évitant le recours à des approches basées sur les déterminismes extérieurs. Le système social se crée donc à partir de l'opposition de ses acteurs, de la divergence de leurs intérêts, et de ces interactions naissent des règles communes qui vont ordonner leurs échanges. On retrouve donc les fondamentaux de la TRS qui sont le conflit, la règle et la négociation.

Le conflit explicite la constitution d'un acteur collectif capable de s'unir pour agir et d'un système entre acteurs fondé sur l'élaboration de règles mutuellement admises, base de l'accord et d'un compromis. Le compromis est une solution provisoire « une régulation, c'est-à-dire des règles générales, acceptables de part et d'autre, et constituant un ensemble raisonnablement cohérent » selon Reynaud (*Ibid.*, p.24).

La règle appartient tant à l'acteur qu'au système, elle est le produit des interactions puisqu'elle résulte des interactions des acteurs et elle est en même

temps la règle qui encadre ces interactions. La production de ces règles se construit autour d'un rapport où des acteurs prennent des initiatives, lesquelles visent à influencer d'autres personnes. Reynaud pour définir les rapports entre initiative et influence, propose une distinction entre les règles de contrôle qui émanent de la direction (des cadres) et les règles autonomes qui émanent du groupe, qui sont « non écrites » et correspondent aux manières de vivre, collectivement et par rapport à la hiérarchie. Alter cite les travaux réalisés par de Terssac sur les relations de travail entre les ouvriers et l'encadrement, pour répondre à un paradoxe apparent : l'incomplétude des règles détermine leur efficacité et leur légitimité. L'idée repose sur des règles de contrôle élaborées par des cadres qui sont optimales pour atteindre les objectifs de production mais qui ne sont ni totalement, ni immédiatement efficaces. La question des règles prescrites et de leur ambiguïté se pose puisqu'en l'état, elles ne permettent pas toujours de réaliser le travail comme prévu. Elles nécessiteront la coopération des ouvriers, qui donneront de leur compétence (les règles réelles, opérationnelles) en retour d'une autonomie accrue. La question des compétences est l'enjeu de cette régulation conjointe puisqu'il y a eu d'une part confrontation, d'autre part l'élaboration d'un compromis (Alter N., *op. cit.*, p. 130).

Reynaud définit la négociation comme « tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en cause les règles et leurs relations ». C'est l'effort et les concessions que les protagonistes font pour élaborer ensemble des règles et les rendre communes. « Le compromis, comme ensemble de règles conjointes, assure au résultat de la négociation une légitimité » (de Terssac G., *op. cit.*, p. 27).

Je souhaiterai conclure cette partie sur la régulation en citant les travaux de Segrestin sur le cas des progiciels de gestion intégré, souvent connus sous la dénomination d'ERP (Enterprise Resource planning). Ces systèmes de gestion sont la génération des outils qui ont été précédés par les systèmes centralisés, parfois connus sous le nom de *main frame*, auxquels on reprochait leur monolithisme et qui ont été suivis du phénomène *down sizing* qui apportait la flexibilité et une réduction des coûts. L'envers de la médaille, a souvent résulté

en une prolifération de sous-systèmes, posant à la fois des problèmes de compatibilité entre eux, des problèmes de sécurité et des problèmes de fiabilité. De là s'est opéré un retour vers des systèmes intégrés pour des motifs de rationalisation industrielle, l'auteur parle de *discipline industrielle*, de façon à décourager « les bricolages organisationnels internes ».

La proposition de Segrestin consiste à envisager que les ERP soient des solutions alternatives au problème de la rationalisation productive car selon lui, ils contribueraient à la renaissance du mécanisme de la co-régulation industrielle. En effet au-delà des trois mythes qui sont attachés aux PGI (progiciel de gestion intégré), le mythe panoptique (l'organisation transparente que les gardiens gouvernent sans partager), le mythe de l'intégration (forcer la gestion transversale des processus) et le mythe du standard (adapter l'entreprise à l'outil et non l'outil à l'entreprise), la diffusion des ERP permet de remettre en compétition des solutions alternatives du problème de la rationalisation productive. Ces systèmes ne s'imposent réellement dans les entreprises que du fait d'un vaste processus de transaction permanente. En résumant à l'extrême l'idée de l'auteur, la mise en place d'un ERP est souvent l'occasion de redéfinir et de réaffirmer une organisation et ses règles sous le couvert des contraintes du système. Mais cette remise à plat est le fait du management qui souvent n'informe et n'implique, qu'au dernier moment, les acteurs les plus concernés, ceux qui gèrent le quotidien. Un des facteurs explicatifs vient du fait que les gains de productivité escomptés, se traduiront par des redéfinitions de compétences, des réaffectations et des suppressions d'emploi. Cependant le cadrage qui accompagne la mise en place d'un PGI, force à des arbitrages qui ignorent les difficultés périphériques et conduisent à des solutions simplificatrices, selon les lois de la rationalité limitée. On aboutit alors à des recherches de compromis entre les consultants de l'éditeur du logiciel, le management et les responsables des services utilisateurs. Ils déboucheront sur des solutions globalement raisonnables mais dont personne ne saura garantir l'adéquation aux servitudes découlant du travail avec ce logiciel. Dernière étape, le système est confronté à la gestion réelle, aux *vrais* usagers, et de nombreux ajustements seront encore nécessaires (Segrestin, 2003)



L'exemple des ERP décrit et analysé par Segrestin m'a paru important pour deux raisons, d'une part il illustre un nouvel horizon d'application pour la régulation, d'autre part il porte sur un outil essentiel des entreprises, le système d'informations, qui est une véritable épine dorsale de l'organisation et dont la place ne cesse de croître dans le quotidien des salariés.

En suivant la même perspective mais sous un angle différent, de Gaulejac s'interroge, dans le cas des multinationales, sur leur influence dans les phénomènes de régulation. De par leur poids économiques (*en 2009, 29 des 100 plus importantes entités économiques étaient des firmes transnationales, les autres étant des pays*), ces entreprises de taille mondiale exercent directement une influence, de façon occulte, par le biais d'un lobbying actif sur les politiques des gouvernements et des institutions internationales. Les choix stratégiques qui sont opérés entre managers et actionnaires ne sont pas vraiment remis en cause et échappent au débat public alors qu'ils ont une influence directe sur la société. Les politiques sont impuissantes à les contrôler et les tentatives de renforcement des règles sont souvent peu efficaces et souvent contre-productives. Les multinationales bouleversent les modes de régulation car le pouvoir politique reste localisé, palpable et peut-être interpellé, alors que le pouvoir économique est déterritorialisé, opaque et internationalisé. Ce monde économique dont sont issues les sociétés multinationales, tend à se déconnecter de ses inscriptions sociales, culturelles et nationales pour imposer son modèle, ses règles, son temps, ses normes et ses valeurs (de Gaulejac V., *op. cit.*, p. 39). A contrario, des auteurs soutiennent que l'Etat conserve des marges de manœuvre face à ces sociétés donc un pouvoir de régulation tout en reconnaissant que les Etats ne sont pas les seuls à assurer la régulation (Berthaud, 2007)

Le dernier G20 a été l'objet d'une initiative française visant à inscrire la dimension sociale dans la mondialisation en intitulant son initiative « Régulation sociale de la mondialisation ». En dehors de tout esprit partisan, pouvons-nous y voir une résurgence de l'importance de la régulation ? (G20, 2011)

## **2.6 Le contrôle de l'application des normes**

Je m'intéresse ici au contrôle social pour désigner les principes régulateurs grâce auxquels les sociétés s'assurent de la conformité des individus aux normes sociales (Boudon R., *op. cit.*, p. 134). Reynaud définit le contrôle social comme l'activité de la société qui consiste à assurer le maintien des règles et à lutter contre la déviance.

J'aborderai, sans m'appesantir, les approches classiques du contrôle social pour me concentrer sur les évolutions récentes de ce contrôle social tant dans sa version de la vie quotidienne, que dans sa version dans le monde professionnel, notamment les incidences des moyens technologiques sur le contrôle, qui me paraissent utiles au cadre de mon analyse.

Le contrôle social a pour origine une contrainte exercée par la société (contrainte externe) ou un autocontrôle (pression interne) La force du contrôle social vient de ce que les règles prescrites sont intériorisées par les agents au point qu'elles leur semblent nécessaires, justes et indiscutables. Non seulement ils les appliquent comme les seules possibles, mais de plus ils incitent leur entourage à s'y conformer. L'intériorisation des contraintes, nous l'avons vu avec Elias, est une caractéristique fondamentale du processus de civilisation et cette intériorisation est renforcée par les rôles sociaux et des jeux de distinction que l'individu s'impose à lui-même pour, selon Goffman, garder la face dans une scène de la vie quotidienne (Bedin, 2009).

Du fait même que ces règles sont intériorisées, il existe un débat sur l'utilité des sanctions car paradoxalement, les sanctions servent moins à ceux qui les subissent, qu'à ceux qui les infligent.

Cependant l'existence du contrôle social se mesure en grande partie à la présence de sanctions positives ou négatives qui s'appliquent en cas de respect ou non-respect des règles. Elles rendent compte de la façon dont le groupe juge la conduite de l'individu. Les sanctions positives sont les gratifications, les récompenses pécuniaires ou symboliques. Les sanctions négatives sont les sanctions morales (la mise à l'écart, le blâme), ou les sanctions disciplinaires et

juridiques (blâme, avertissement, mise à pied, licenciement...) selon la nature de la règle transgressée. Soit elles ont un caractère institutionnel et dans ce cas les sanctions et les jugements de conformité sont exercés par des organisations spécialisées, comme la police, les tribunaux...sous la forme d'un emprisonnement (cas de la sanction pénale pour la transgression d'une loi) ou d'une amende, sanction pécuniaire. Rentre dans ce cas, la transgression d'un règlement et la sanction appliquée sera celle prévue dans ce même règlement, qui aboutira au licenciement d'un salarié ou l'exclusion d'un élève. Soit elles ont un caractère informel et prennent des formes diverses comme la moquerie, l'exclusion, le rejet et elles sont selon Durkheim le fait de chacun et tout le monde. La famille est l'agent de contrôle social le plus important dans les sociétés traditionnelles car la sanction est infligée par l'individu lésé mais aussi par l'ensemble de la communauté (quarantaine).

Dans les sociétés modernes, l'emprise de la famille s'est fortement réduit d'une part parce que la justice a limité la capacité à se rendre justice elle-même, d'autre part, parce que les structures économiques ont évolué, rendant l'individu nettement moins dépendant de sa famille pour survivre. De plus le fonctionnement plus démocratique dans la famille, plus égalitaire donne plus d'autonomie à chacun de ses membres et surtout retire de la crédibilité à l'éventualité d'une sanction. Cependant la famille exerce toujours un contrôle social, non par la contrainte mais par homogamie (alliance entre individus issus d'un même milieu social) même s'il y a libre choix du conjoint.

Mais, en se complexifiant, les sociétés multiplient les espaces que fréquente l'acteur, donc elles accroissent des sources de contrôle au point qu'il devient difficile d'en dresser l'inventaire. L'efficacité du contrôle opéré par une institution est d'autant plus élevé que l'agent y passe beaucoup de temps. En conséquence, outre la famille, l'institution qui remplit ce rôle pour l'enfant est l'école et pour l'adulte, l'entreprise.

Cette dernière participe au contrôle social en instituant elle aussi une norme de conduite, reconnue comme la seule valide et à laquelle l'agent devra se soumettre faute de quoi il risque d'être exclu (licenciement). Selon les cas, elle encourage la

conformité de l'acteur à un modèle passif et docile (modèle taylorien) ou au contraire à un comportement valorisant la prise d'initiative, l'investissement personnel, la productivité individuelle (toyotisme).

Au final la place de ces deux formes de contrôle social dépend du type de société soit traditionnelle (solidarité mécanique) où la sanction est surtout sociale, soit industrielle (solidarité organique) où les sanctions pénales prennent une place croissante, la société déléguant une partie du contrôle social au système judiciaire.

Ce déplacement du contrôle social est une des conséquences du développement continu de l'individualisme, car l'individu se sent isolé et impuissant pour faire face aux conduites anormales et aux formes d'insécurité que cet individualisme peut engendrer. La société moderne a créé des individus détachés socialement de leurs semblables, plus isolés, et dont les besoins de contrôle, de sécurité augmentent pour réduire les appréhensions de risques, de violence. Plus les individus se sentent libres d'eux-mêmes, plus ils demandent une protection régulière, sans faille, de la part des organes étatiques, appelant à un accroissement de la force publique notamment des policiers. Faut-il voir là l'illustration de la « loi du double seuil » qui dans l'histoire des institutions montre qu'une fonction sociale qui se spécialise et s'institutionnalise, apporte dans un premier temps un gain, un progrès, plus d'efficacité par rapport à la situation traditionnelle antérieure (premier seuil). Puis l'effet s'inverserait par hypertrophie en faisant disparaître les mécanismes traditionnels et le gain initial apporté par ces institutions en provoquant même (second seuil) des effets en partie inverse de ceux ayant constitué la justification initiale de leur existence (Bayle, 2007).

Le contrôle social apparaît donc aux différentes étapes de la vie et les institutions qui l'exercent, peuvent avoir une fonction directe ou indirecte, manifeste ou latente, et ces institutions peuvent œuvrer en parallèle, parfois concurremment. Dans ce dernier cas, nous trouvons les institutions dont le rôle manifeste n'est pas de conformer les individus aux normes établies. Par exemple les entreprises, qui sont des lieux de conformation à des normes locales, la culture d'entreprise ou

des normes générales, comme la ponctualité, l'assiduité, le respect de la hiérarchie...

Le contrôle social tel que je l'ai décrit, a suivi les évolutions de la société dans laquelle il s'exerce et à ce titre, a connu des modifications, dont on peut distinguer trois grandes phases. Il s'est étendu, selon un processus enclenché à la renaissance et décrit par Elias (1939). Le contrôle social formel a ensuite pris le pas sur le contrôle social informel en raison de la différenciation et de l'individualisation (Durkheim, 1899) mais également du fait de la centralisation du pouvoir de coercition (Weber, 1919) conduisant à une judiciarisation de la société qui constitue la dernière étape. Durkheim et Foucault décrivent cette transformation de la société où « la privation de liberté est progressivement devenue le type normal de la répression pénale ». Ces évolutions accompagnent la première modernité et transforment les sociétés traditionnelles de l'Ancien régime en sociétés industrielles.

Les technologies modernes telles que les NTIC, la biométrie, la vidéosurveillance et d'autres peuvent-elles, comme le suggère le titre d'un livre de Lianos, constituer un nouveau contrôle social ?

Plus globalement cet auteur appelle à un nouveau regard sur le contrôle social, en rappelant d'abord que « toute organisation relève du contrôle mais que cela ne signifie pas qu'elle se fonde sur le contrôle ». Le point soulevé par l'auteur vient de ce que le contrôle est habituellement abordé dans les termes de ses effets restrictifs présumés et non pas en des termes d'analyse de sa production. Lianos considère que « la plus grande partie de l'acheminement du comportement ne provient pas dans les sociétés capitalistes de réseaux relationnels de socialité mais des cadres, actes et activités institutionnels ». Il convient donc de séparer le contrôle généré au sein de rapports de groupes et le contrôle impliqué par l'activité des institutions. Pour cela l'auteur propose de caractériser ce contrôle institutionnel selon cinq critères (Lianos M., *op. cit.*, p. 434):

- Ce contrôle est le produit d'une activité gestionnaire planifiée, il n'est pas spontané.

- Ce contrôle est intégré à un acte ou une activité précise (la caméra d'un réseau routier qui enregistre la circulation fait à la fois une surveillance répressive des infractions, une surveillance détective des véhicules volés, une régulation des flux de circulation en suivant les encombrements, une prévention des accidents en cas de pannes, d'obstacles...)
- Ce contrôle intégré à l'activité institutionnelle est souvent perçu comme bénéfique et parfois même libérateur (le parking surveillé d'un centre commercial ou le contrôle des bagages dans les aéroports)
- Le contrôle institutionnel est centrifuge et fragmentant (par exemple quand il vise à isoler l'utilisateur d'un autre dont il aurait à subir la dangerosité tels que « voleur, terroriste, fumeur »)
- Le contrôle institutionnel n'est ni intersubjectif ni groupal, mais au contraire il est par définition impersonnel dans son origine et atomisé dans sa réception.

Pour caractériser la nouvelle surveillance, Marx a identifié vingt-huit critères qui permettent de comprendre les différences avec la surveillance traditionnelle tant sur le plan éthique, le plan social ou le plan politique. Pour ne citer que quelques-unes de ces différences : la surveillance qui de visible est devenue moins visible voire invisible ; une réduction considérable des coûts liés à la surveillance car la collecte d'informations auparavant séparée est désormais intégrée dans les activités routinières ; la surveillance qui reposait sur l'homme est désormais automatisée .... (Marx, 2002)

La technologie facilite considérablement l'organisation, le stockage, le traitement, l'analyse, l'envoi et la réception des données. Pour ces raisons elle peut facilement engendrer un syndrome « Big Brother » qui résulterait d'une mauvaise utilisation des données de la surveillance moderne. Un système technique, par définition, est un système de contrôle, et quand il est en rapport direct avec des comportements humains, le social en subit obligatoirement de nouvelles contraintes (Lianos M., *op. cit.*, p. 437).

Lianos identifie deux problématiques du contrôle, la cindynisation et l'intentionnalité. Il définit la première comme la tendance à percevoir, analyser le monde à partir des catégories de la menace c'est-à-dire à détecter continuellement des menaces, à évaluer des probabilités défavorables et à donner le pas à des postures défensives. Elle traduit directement la prééminence de l'action institutionnelle sur l'interaction sociale collective (Douglas, 2001). « A une époque où la société civile démocratique dominante impose son modèle de coexistence sociale fortement institutionnalisée et formellement égalitaire, la différence et l'altérité ne peuvent se percevoir qu'en termes de dangerosité » (*Ibid.*, p.18). La deuxième problématique, l'intentionnalité, est davantage une « non- intentionnalité » car le contrôle est involontaire et n'est qu'un effet de l'activité institutionnelle. « Ses conséquences constituent son seul sens ».

Si le contrôle social tend à s'institutionnaliser, il tend aussi à se privatiser sous différentes formes telles que le développement de sociétés ou agences privées de sécurité (agents de sécurité, transporteurs de fonds...) ou la création de prisons privées. Selon les pays cette privatisation peut s'étendre à des coopérations entre police privée et police publique et au développement d'effectifs para-policiers, ou encore au système pénal pour assurer l'encadrement des détenus remis en liberté conditionnelle (Brodeur, 1995).

A mi-chemin du public et du privé, les tribunaux de commerce représentent une forme de contrôle social du monde des affaires. Cette institution très particulière existe depuis plusieurs siècles (depuis le XVIème siècle) en France et présente la particularité d'un compromis visant à préserver deux formes de régulation endogène et exogène : tout en conservant les principes de la *Lex mercatoria* (des juges qui sont des commerçants, une justice rapide et peu chère, le respect des usages du commerce), ces juges sont intégrés dans l'administration judiciaire (bénéficiant de ses moyens de sanction). Un aspect central de cette régulation conjointe est la relation entre le partage des coûts du contrôle (les juges étant bénévoles, c'est un partage entre le monde des affaires, les institutions et les particuliers) et la cooptation des juges. L'Etat ne sanctionne pas seul et des juges élus accomplissent une fonction régaliennne de l'Etat dans une régulation

conjointe, dont la forme s'apparente à une autorégulation par des associations industrielles qui sont reconnues par l'Etat (Falconi, 2005).

Une autre forme de contrôle social résultant non pas d'un encastrement comme celui évoqué des tribunaux de commerce entre privé et public, mais d'une influence du privé sur le public, la gouvernance. Le gouvernement, terme moderne, est remplacé par la gouvernance, terme postmoderne. « Le premier est réservé à l'ancien pouvoir hiérarchique, à l'autorité de l'Etat et aux conceptions centralistes, alors que la gouvernance suggère une nouvelle modalité, horizontale, de gestion du pouvoir » (Dufour, 2009). Le terme a pour origine l'expression anglo-saxonne « corporate governance » qui renvoie au statut des actionnaires avec l'apparition des actionnaires institutionnels. J'ai déjà décrit les attentes de rentabilité élevées et à court terme de ce type d'actionnaires qui influencent les modes de management vers une intériorisation des normes issues du modèle du marché. La « bonne gouvernance » impose la domination des managers financiers et peut-être interprétée comme la revanche des actionnaires sur les managers salariés de la technostructure (Michalet, 2007). Cette vision de la gouvernance va s'étendre au cours des années 90 aux affaires politiques et à la gestion publique, en assimilant (surtout dans le monde anglo-saxon) le gouvernement de l'Etat à un pur et simple management public. La Banque Mondiale et le FMI dans leur contrôle de l'usage des aides au développement, utiliseront dans leurs discours le terme de gouvernance, reflétant leurs attentes de taux de croissance élevés permettant le développement du commerce international. On peut même trouver sur le site internet de l'OCDE, une rubrique intitulée « Direction de la Gouvernance publique et du développement territorial » dont la mission est d'aider « les pays à adapter l'organisation de la conduite du secteur public à l'évolution de la société » (OCDE, 2012). La gouvernance, nouvelle régulation sociale, s'étend ensuite à différents niveaux, local, territorial, européen, global, aux institutions publiques (éducation, santé, justice...). La « société civile » terme qui englobe les associations privées d'intérêt public, les entreprises, tend à acquérir un rôle prépondérant dans la gestion des affaires publiques promouvant des formes flexibles de régulation.



Pascal Lamy, lors d'un séminaire en 2001 sur la bonne gouvernance publique et privée, définissait la gouvernance « comme l'ensemble des processus par lesquels des règles collectives sont élaborées, décidées et mises en œuvre et des dispositifs de contrôle de ces processus » (Lamy, 2001). Nous ne sommes plus dans les critères de la gestion privée appliqués à la sphère publique, nous nous rapprochons davantage du domaine de la « soft law » et du contrôle social.

Outre les formes de contrôle social que j'ai déjà décrites, la gestion dans les entreprises constitue une autre voie de suivi de l'application des normes et de détection d'éventuelles déviations. La métaphore du panoptique de Bentham, rappelé par Foucault a inspiré de nombreuses recherches en gestion. De la surveillance il dit : « l'exercice de la discipline suppose un dispositif qui contraigne par le jeu du regard ; un appareil où les techniques qui permettent de voir induisent des effets de pouvoir, et où, en retour, les moyens de coercition rendent clairement visibles ceux sur qui ils s'appliquent ». Il ajoute au sujet de ces techniques de surveillance, qu'au-delà de la grande technologie, il existe « les petites techniques de surveillance, multiples et entrecroisées, des regards qui doivent voir sans être vus » (Foucault, 1975). Le système comptable contient les principes de surveillance énoncés par Foucault et renforce l'efficacité du contrôle dans l'organisation. Il aboutit, entre autres, à une connaissance sur l'organisation et permet de surveiller les individus et de mettre en place un système de sanctions et de récompenses (Pezet, 2004). Dans l'entreprise, le pouvoir hiérarchique agit sur les individus selon trois moyens : la surveillance, la sanction normalisatrice et l'intériorisation des normes. L'intériorisation est un travail ambivalent que l'individu mène sur lui-même car soit il se discipline, soit il se construit de nouveaux espaces de liberté.

La comptabilité participe donc à alimenter le management, dans une perspective foucauldienne, de connaissances sur le comportement des individus par l'observation, au travers d'analyses. Cependant cette perspective connaît deux limites, la non prise en compte du manager et la non prise en compte de la liberté des individus. L'autre thème de Foucault repris dans les sciences de gestion est la gouvernementalité qui désigne la rationalité propre au gouvernement de la

population et dont le but est de « disposer des hommes et des choses », de gérer leurs relations de façon à les conduire à des objectifs acceptables pour tous. La gouvernementalité ne remet pas en cause les travaux sur la surveillance, elle les englobe (*Ibid.*, p.184).

Les sociologues du Réseau Thématique 30 (RT 30), s'intéressent à la gestion et à ses effets dans une approche qu'ils nomment la sociologie de la gestion en ce sens que la gestion est devenue un objet sociologique à part entière. Ils analysent et dénoncent la gestionarisation de la Société en axant leurs études sur par exemple, les liens entre les dispositifs de gestion et la domination qu'elle permet dans une organisation ou le contrôle au travers des indicateurs de gestion et ses conséquences sociales dans l'entreprise. Les champs étudiés sont nombreux et je n'aborderai pas le lien gestion/domination déjà cité auparavant, afin de privilégier l'analyse des dispositifs de gestion.

Maugeri (Maugeri, 2008), prend pour base de son approche les travaux de Foucault, comme Pezet, et considère que la logique de contrôle des entreprises a pour objectif la disciplinarisation et la domination des salariés par l'utilisation des nouveaux dispositifs de gestion. Cette sujétion s'inscrit, à l'inverse de la doctrine taylorienne, dans un « emballage » idéologique qui intègre les idées d'autonomie, de responsabilité et d'esprit d'initiative. La contrainte dite nouvelle, se présente ainsi sous les dehors paradoxaux d'une injonction de liberté, l'auteur rejoignant dans ses observations, les propos de de Gaulejac. Les dispositifs de gestion sont vus comme des instruments de domination utilisés par le management au profit des propriétaires mais qui se parent d'une rhétorique émancipatrice. Dans ces dispositifs, interviennent les règles comptables, qui tiennent compte elles-mêmes de standards définis par des systèmes internationaux (US GAAP et IFRS) et permettent la comparaison donc l'alignement des performances de l'entreprise par des indicateurs financiers. Ces derniers servent à l'élaboration du reporting financier qui n'est pas la simple représentation des flux financiers, mais également l'image des performances organisationnelles et humaines de l'entreprise. L'établissement de ces facteurs est facilité par l'informatique, notamment au travers de systèmes intégrés de

type ERP dont j'ai montré l'impact organisationnel. Enfin la combinaison des indicateurs financiers, qui standardisent les activités, et la puissance de l'informatique, qui permet un traitement sans frontières temporelles ni géographiques, autorise la tenue de tableaux de bord, type Balanced Scorecard ou BSC (*Ibid.*, p.170). Ces tableaux synthétiques regroupent les objectifs, les résultats et surtout mettent en évidence les écarts par rapport aux objectifs jugés stratégiques. Ce dispositif pour performant qu'il soit, semble cependant devoir plus à la capacité des acteurs portant le projet, à enrôler leurs collaborateurs dans le pilotage de l'organisation au quotidien et à la capacité de la direction de se constituer un réseau d'alliés, plus qu'aux caractéristiques techniques du dispositif (Bumb, 2011).

Les dispositifs de gestion ne se limitent pas aux indicateurs comptables et les entreprises ont déployé d'autres outils tels que les CRM (Customer Relation Management) pour la gestion client, ou la GEPC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) pour la gestion des carrières qui, comme l'ERP, centralisent les données grâce à un progiciel. Le travail se trouve régi par de nouveaux principes, normes et procédures dont les objectifs sont la performance, la productivité, l'efficacité et la rentabilité. Les conséquences peuvent porter sur les individus car l'instauration de ces méthodes va généralement de pair avec une baisse des moyens humains et matériels. « Les salariés ont le sentiment de faire du mauvais travail. De temps à autre, par conscience professionnelle, ils vont prendre sur eux de ne pas suivre la règle. Mais il leur est interdit de tricher...et le risque est grand. En cas d'échec, l'entreprise sanctionnera les dérogations à la procédure. En cas de succès, la direction attribuera la réussite au logiciel, pas aux initiatives individuelles » (Boussard, 2006).

Je terminerai ce paragraphe sur le contrôle social en citant deux auteurs dont les analyses me permettent une transition vers l'étude de la déviance. Lianos et Douglas décrivent une mutation profonde des sociétés, et concluent comme Beck, que les notions de risque et de danger, de marginales qu'elles étaient, sont devenues centrales (Douglas, 2001). La question est moins de contrôler et de prévenir d'éventuels écarts, même au prix d'une prolifération juridique, que

d'éviter la possibilité du danger. L'important est maintenant d'anticiper les dangers, car la condition contemporaine nous pousse à la peur de l'altérité et cette nouvelle attitude à l'égard de la déviance est une des retombées de formes nouvelles de régulation sociale. Dans ces nouvelles formes, nous retrouvons deux champs d'étude privilégiés par Lianos, les environnements sociotechniques automatisés (ESTA) et le contrôle institutionnel, champs qui peuvent également se combiner. Cette approche invite à un regard différent de la socialité, de l'organisation sociale et donc de la déviance.

Dernière perspective, contrairement à ce qu'affirment la *Critical Sociology* et les *Management Studies*, les pratiques d'opposition des travailleurs ne sont pas caduques. Bélanger et Thuderoz affirment que « le front est toujours actif » et que les mondes du travail demeurent des territoires de contestation. Celle-ci s'est renouvelée, adaptée aux nouveaux modes de management des hommes et des organisations (Thuderoz, 2010)

### **3. La déviance dans tous ses états**

La déviance est un écart marqué à la norme ou à une règle. Est considérée déviante la personne dont le comportement s'écarte de cette règle. Pour qu'une situation de déviance existe il faut la réunion de trois éléments : l'existence d'une norme, un comportement de transgression de cette norme et un processus de stigmatisation de cette norme (Mucchielli, 1999).

Dans l'organisation, la déviance est perçue soit comme un moteur du progrès constant et de l'apprentissage, soit comme une transgression et un facteur de dysfonctionnement. Dans ce dernier cas, il existe un lien immédiat avec le contrôle des comportements qui visera soit à limiter la déviance, soit à veiller à l'absence de déviance.

Mais surtout la déviance change, en raison de l'évolution des normes, mais aussi du fait de l'évolution des critères de ce qui constitue ou non une déviance et grâce à une meilleure compréhension des mécanismes de la déviance.

Le concept de déviance que j'ai rapidement défini est parfois utilisé de façon abusive et peut couvrir des situations, des comportements très différents. Or nous savons grâce aux travaux de Becker et de Goffman que ce n'est pas tant le comportement d'un individu qui détermine la déviance, que le regard de la société sur ce comportement.

Cette partie a pour premier objectif de situer les formes de la déviance en général et dans le milieu professionnel en particulier, de ses formes les plus graves à ses formes les plus légères, de ses aspects négatifs comme de ses aspects positifs. Le deuxième objectif porte sur les causes de la déviance en revisitant les différentes écoles de pensée avec leurs apports, pour aboutir aux théories plus récentes dont l'influence de notre perception du risque. Enfin le troisième objectif, consiste à identifier les finalités des différentes formes de déviance, car l'acte de déviance n'est pas neutre et celui qui le commet prend un risque.

### **3.1 La déviance, un concept protéiforme**

Cusson remarque que sous le terme de déviance sont regroupées dans un ensemble disparate, des transgressions, des conduites désapprouvées et des individus marginaux. Ce constat liminaire posé, il propose une classification en sept catégories :

- Les crimes et les délits dont les homicides, le vol, le crime en col blanc, les voleurs professionnels, les délinquants...
- Le suicide suite à la célèbre étude de Durkheim.
- L'abus de drogue et le monde des toxicomanes.
- Les déviances religieuses telles que la sorcellerie, les hérésies et le sectarisme religieux.
- Les maladies mentales.
- Les handicaps physiques pour l'étude des relations entre les gens « normaux » et les handicapés.

En s'appuyant sur les travaux de Merton (Merton, 1971), Moscovici (Moscovici, 2001), Montanino et Sagarin (1977), Cusson souligne l'existence d'une gradation

dans l'univers de la déviance qu'il classe en quatre catégories de déviants du plus au moins volontaires :

- Les déviants sous-culturels qui remettent en question la légitimité des normes qu'ils violent en promouvant des normes de substitution.
- Les transgresseurs qui sont des déviants qui violent délibérément une norme dont ils reconnaissent la validité. Ils agissent non par principe mais par intérêt ou par opportunisme.
- Les individus qui ont des troubles du comportement
- Les handicapés

L'auteur précise deux caractéristiques autour de la déviance, sa relativité et son universalité. La relativité signifie que les normes et les valeurs sont variables et dépendent de chaque société. L'universalité fait référence à des conduites universellement prohibées, partout et de tous temps, qui sont au nombre de quatre :

- L'inceste entre mère et fils, entre père et fille et entre frère et sœur
- L'enlèvement et le viol d'une femme mariée
- Le meurtre et surtout l'acte de tuer volontairement un membre de son propre groupe
- Le vol

Mucchielli ajoute à la liste de Cusson, l'incivilité (Mucchielli L., *op. cit.*, p. 10) qui peut être un comportement déviant en acte ou en parole et qui exprime une révolte sociale. Cet ajout doit son intégration comme notion sociologique dans les années 80 suite à l'article de Wilson et Kelling sous le titre « Broken windows » (L.Kelling, 1982). Pour illustrer la relativité au travers de l'histoire, Mucchielli cite la suprématie sociale, morale, juridique et intellectuelle des hommes sur les femmes dont la remise en cause était une déviance intolérable il y a encore seulement un siècle ou deux, l'avortement qui était un crime puni sévèrement jusqu'en 1975, date de la loi Veil, ou encore l'homosexualité qui était considérée comme une perversion haïssable et qui est reconnue aujourd'hui comme une revendication identitaire et perçue comme légitime. A l'inverse, certains comportements jadis tolérés sont pénalisés tels que la pollution automobile ou

agricole, certaines formes de violences comme le harcèlement sexuel, le propos raciste, ou encore l'évolution de normes sanitaires qui considèrent comme délinquant, l'individu fumant dans un lieu public (*Ibid.*, p.9).

Pesqueux propose la classification de Roche sur les différentes lectures de l'incivilité, selon quatre sources de délitement du lien social : 1) les actes de salissure et de dégradation ; 2) les abandons d'objet ; 3) les modes d'entrée en contact avec autrui ; 4) les conflits résultant de diverses nuisances sonores ou visibles. L'auteur rappelle que civilité comme incivilité sont liées à la notion de sécurité, de civilisation, de culture mais aussi de nature car l'incivilité est perçue comme le retour « atavique » à la barbarie et comme étant en quelque sorte la manifestation de l'instinct agressif et prédateur (Pesqueux, 2010)

La déviance peut résulter de nos actes, de nos paroles, mais aussi du regard des autres qui peut conduire à une « image sociale dévalorisée » résultant de perceptions de caractéristiques allant à l'encontre des normes culturelles. Goffman (Goffman, 2001) catalogue trois grands types de stigmates : les « difformités du corps », les « défauts de caractère » et les marques « de race, de nation et de religion ». Wacquant suggère un autre stigmate qu'il apparente à la troisième catégorie, le stigmate territorial. Habiter dans une bourgade, une zone urbaine, dans une concentration de logements sociaux qui sont connus ou reconnus comme des enfers urbains et où le danger, le vice sont dans l'ordre des choses, suffit à connoter tous ceux qui y habitent. L'auteur range ce stigmate dans cette catégorie « puisqu'il peut être transmis par le truchement du lignage et qu'il contamine également tous les membres de la famille. Mais, à l'inverse de ces dernières, il peut être assez facilement dissimulé et atténué (voire annulé) par la mobilité géographique » (Wacquant, 2006).

Becker dans une perspective proche, définit la déviance non pas comme la « qualité de l'acte commis par une personne, mais plutôt une conséquence de l'application, par les autres, de normes et de sanctions à un transgresseur » (Becker S.H., *op. cit.*, p. 33). Il propose le concept d'étiquette pour la déviance qui est « une propriété non pas du comportement lui-même, mais de l'interaction entre la personne qui commet l'acte et les personnes qui réagissent à cet acte »

(*Ibid.*, p.38). La réflexion de Becker s'appuie sur une conception statistique de la déviance, le déviant étant celui qui s'écarte de la moyenne, et propose une typologie du déviant résumée dans le tableau ci-dessous (*Ibid.*, p.43) :

<b>Types de comportements déviants</b>	<i>Obéissant à la norme</i>	<i>Transgressant la norme</i>
<i>Perçu comme déviant</i>	Accusé à tort	Pleinement déviant
<i>Non perçu comme déviant</i>	Conforme	Secrètement déviant

La littérature sociologique utilise souvent indifféremment les termes de transgression et de déviance pour désigner les mêmes choses. Nous avons vu dans la gradation de la déviance établie par Cusson que la transgression supposait une intentionnalité. Pesqueux précise que la transgression « est marquée par le jugement normatif sur le dépassement des limites au regard de la dualité « permis-interdit » dans la perspective de déplacer ces limites ». Comme Cusson, la transgression introduit pour lui, l'idée de « motif » là où la déviance est redevable de l'acte. Je préciserai un peu plus loin, les questions du comportement dans la déviance et je resterai dans les formes de la déviance et d'une possible idée de gradation de celle-ci en évoquant la tricherie et la fraude.

En consultant leurs définitions dans le dictionnaire Littré, la tricherie est une tromperie au jeu et par extension une tromperie en général, alors que la fraude est un acte de mauvaise foi et de tromperie. Le dénominateur commun est la tromperie, mais dans le cas de la triche, l'individu joue avec les règles pour son bénéfice. C'est un processus, qui ne débouche pas sur une faute ou une fraude car dans ce cas, le tricheur est « pris » (Pesqueux Y., *op. cit.*, p. 9). Donc la triche relève d'une manœuvre qui vise à éviter de se faire prendre, manœuvre qui peut être un contournement des règles mais qui peut aussi résulter des imprécisions des règles. Avec la triche, il est aussi question de stratégie, éviter de se faire prendre, et de compétition au sens où dans le monde des affaires, par exemple, le résultat compte plus que la manière de l'obtenir. La triche comme transgression devient alors ce qui permet de réussir en l'emportant plus facilement que ce soit en sport, dans les études et en général dans tous les domaines de l'interaction



sociale. « La triche se matérialise donc par une manœuvre consciente qui relève du détournement et du parasitisme, les deux logiques consistant à capter à son profit des modalités orientées vers des fins d'un autre ordre » (*Ibid.*, p.10). La légitimité accordée aujourd'hui à la compétition met en exergue les gagnants et incite les perdants à la triche.

La sanction est également différente car la morale sanctionne la triche au nom de la faute et la fraude au nom de la loi. La faute conduit à la condamnation morale mais aussi à l'indulgence voire au pardon et/ou au repentir alors que la fraude débouche sur la condamnation à une peine. Face à ces deux catégories de jugement, le droit à l'erreur se développe aujourd'hui, venant à la fois dé-moraliser et dépenaliser la triche.

A noter dans les domaines de la triche et de la fraude en milieu professionnel, la typologie des déviations managériales dressée par Van Praag, recensant tant les déviations internes (avec un objectif d'enrichissement personnel ou visant à renforcer son pouvoir personnel) que les déviations externes (visant à tromper les actionnaires, à l'occasion de relations avec les fournisseurs, ou avec les syndicats, la presse ou dans les relations avec l'Etat). Ce ne sont pas moins de trente sept situations de déviance qui sont répertoriées et définies (Praag, 2012).

Autres situations de déviance intéressantes à évoquer, les déviations sans visée personnelle, que la conséquence soit négative ou positive et les déviations venant d'institutions.

Je commencerai par les dysfonctions de l'organisation qui se définissent par « un écart répété (voire une inversion) des pratiques par rapport aux objectifs visés par les règles ou les principes de l'organisation » (Alter N., *op. cit.*, p. 341). Ces écarts qui représentent un décalage par rapport aux objectifs initialement prévus sont généralement considérés comme négatifs. Ces dysfonctions peuvent aussi résulter d'une évolution différente entre éléments ou acteurs d'un système et provoquer des rencontres non synchroniques, nommées dyschronies par l'auteur. Deux exemples sont donnés, l'un dans une entreprise où la personnalisation des relations avec les clients peut amener un commercial « à prendre sur lui » l'octroi

d'un crédit pour lequel les risques sont plus élevés que ceux prévus par le dispositif de gestion. L'autre citant le cas des systèmes d'information dont l'évolution n'est pas en phase avec la demande des services utilisateurs. Cette situation provoque alors, des tensions et des effets pervers, des dyschronies. Cela ne signifie pas que nous sommes face à des déviations mais à coup sûr les individus ressentent une tension dont l'expression se reflétera dans leur comportement, une des facettes pouvant être la déviance.

Warren propose une approche sur la déviance négative et positive en partant du constat que la littérature sur les déviations suit deux courants principaux qui ne convergent pas, le premier centré sur les employés qui, en transgressant les règles, causent un dommage à l'organisation (vols de fournitures de bureau, détournement de fonds...) et le second, centré sur les comportements qui bénéficient à l'entreprise (whistleblowing, radicalisme modéré...). L'explication de l'auteur à ce manque de convergence vient de ce qu'un même comportement peut être interprété de manière différente selon la situation dans laquelle il est analysé. Un employé d'une société pharmaceutique dénonçant publiquement les méfaits d'un médicament, est un déviant « négatif » selon l'organisation qui l'emploie et est considéré comme un déviant « positif » par les consommateurs qui auraient pu utiliser ce médicament et en supporter les conséquences. De façon à contourner ce problème de validité des critères selon le groupe de référence, Warren propose d'utiliser des « hypernormes » ou « métanormes » qui reposent sur des valeurs ou des croyances universellement acceptées. Il est question principalement de valeurs basiques associées à la survie et qui seraient véhiculées par des organisations internationales telles que les Nations-Unies ou l'Organisation Internationale du Travail. Par exemple désobéir à un ordre de rejeter dans la nature des déchets toxiques, est une déviance positive car le référentiel est une hypernorme sur la protection de l'humanité et non plus l'individu ou l'organisation (Warren, 2003).

Dans la perspective de la déviance positive, rentre l'innovation, l'acte qui détruit l'ancien pour créer le nouveau, « la destruction créatrice » de Schumpeter. Alter dans son ouvrage sur « L'innovation ordinaire », décrit l'innovateur comme un

pionnier, un inverseur de normes, un individu dont le champ perceptif est plus large que la majorité des autres individus, qui est capable de se distancier en accédant à d'autres formes de culture et qui n'a pas complètement intégré les normes. Car innover suppose de dévier, « de bousculer les règles, de faire avec les règles ou d'avancer malgré les règles » (Alter N., *op. cit.*, p. 273). Dévier c'est aussi accepter l'incertitude, le risque, car si les choses tournent mal, c'est la sanction pour avoir enfreint les règles. Mais dévier, c'est aussi se libérer de contraintes, se donner des marges de manœuvre. Nous verrons que les injonctions managériales peuvent parfois être ambiguës quant à l'attitude que doivent tenir les membres de l'organisation entre le respect des règles et l'injonction à dépasser ces règles. Alter montre que c'est une des raisons qui fait que la déviance n'est pas un phénomène marginal, périphérique au mouvement mais elle en est au contraire le cœur et le lot quotidien (*Ibid.*, p.169). En ce sens la déviance comme l'innovation sont ordinaires. Autre conséquence de l'innovation, elle crée une tension avec l'organisation car les salariés ont besoin de repères stables qui permettent l'accès à l'identité et à la socialisation, stabilité qui est détruite par l'innovation, au moins dans un premier temps. Le passage à un nouvel équilibre stabilise l'organisation, la question étant que, depuis trois décennies, ce mouvement des organisations est incessant et donc créateur d'incertitudes permanentes.

La déviance peut aussi être le résultat d'un accord implicite entre les employés et l'encadrement s'il permet de travailler plus efficacement en respectant les règles (*Ibid.*, p.82). Ainsi l'exemple cité par Becker, des ouvriers payés à la pièce, qui ne respectent pas certaines règles sur l'utilisation des outils, mais dont la productivité est meilleure, ne sont pas réprimandés. De manière identique, la pratique du coulage est parfois tolérée dans la restauration tant qu'elle reste « raisonnable », de même la déclaration des défauts sur les produits, par les vendeurs, qui ensuite les rachètent à bon prix. Toutes ces pratiques sont tolérées par le management, bien que contrevenant aux règles, car tant l'entreprise que les employés y gagnent quelque chose. L'entreprise gagne la paix sociale ou une meilleure productivité, et les employés perçoivent un bonus, un avantage qu'ils ne souhaitent pas perdre. C'est le système du vol contrôlé, par le management,

qui utilise un système d'allocation différenciée en fonction des mérites des subordonnés. Que ce système soit toléré ou organisé, il est désigné généralement par le terme de vol et peut prendre des proportions considérables selon les travaux de Greenberg (1996) (Nadisic, 2005). Burroughs (1999) puis Bennett et Robinson (2004) proposent de regrouper les différents types de comportements déviants présents dans la littérature en treize catégories qui deviennent seize selon Honoré (Honoré, 2006) dans le tableau ci-dessous :

Catégories de déviance	Auteurs principaux	Catégories de déviance	Auteurs principaux
------------------------	--------------------	------------------------	--------------------

Anticitizenship	Youngblood et <i>al.</i> (1992)		Bjorkqvist et <i>al.</i> (1994)
Negative citizenship behaviour	Fisher et Locke (1992)	Sexual harassment	Gutek (1985)
Concealing pertinent information	Reimann et Weiner (1988)	Incivility	Anderson et Pearson (1999)
Anti-role behaviour	McLean et <i>al.</i> (1994)	Maladaptation	Perlow et Latham (1993)
Negative creativity	Clark et James (1999)	Non-compliant behaviour	Puffer (1987)
Counterproductive workplace behaviour	Fox et Spector (1999)	Revenge	Bies et <i>al.</i> (1997) ; Stuckless et Goranson (1992)
Delinquency	Hogan et Hogan (1989)	Tyranny	Ashforth (1994)
Vandalism	DeMore et <i>al.</i> (1988)	Violence	Kinney (1995) ; Kinney et Johnson (1993) ; Vandebom et Bulatao (1996)

L'apport de ce type de catégorisation est cependant limité car il segmente les différents types de déviance de manière restrictive et établit une sorte d'évidence entre la situation de travail et un type de déviance. De plus ces approches ont pour dénominateur commun de considérer la déviance comme le fait des membres de l'organisation agissant contre l'organisation ou contre des membres

de celle-ci, avec un caractère intentionnel et porteur de dommages. Or nous l'avons vu, l'analyse de la déviance ne peut se résumer à ces approches.

Je terminerai cette partie des formes de la déviance, avec l'approche de Babeau (Babeau, 2005) sur la déviance comme conséquence d'une dérive cognitive, qui utilise les cascades informationnelles décrites par Orléan. Le propos m'intéresse particulièrement car il prend pour contexte un des points de départ de cette analyse, les scandales financiers du début des années 2000. L'auteur s'interroge sur le fait que beaucoup de personnes étaient au courant des pratiques illégales et très rares étaient ceux qui les dénonçaient. Cette forme de déviance collective dont la plupart des acteurs n'a pas d'intentions déviantes à l'origine, peut s'expliquer par la différence entre le savoir partagé et le savoir commun. « Il y a une différence radicale entre, d'une part, le fait pour chacun de ces individus d'avoir une information donnée, et, d'autre part le fait de savoir que les autres savent que l'on sait » (*Ibid.*, p.14). . L'information circule, elle est partagée mais personne n'ose dire qu'elle a cette information. En effet « il est optimal, pour un individu qui a observé les actions de ceux qui le précèdent, de suivre le comportement de son prédécesseur sans tenir compte de sa propre information » (*Ibid.*, p.5). C'est le point de départ d'une cascade informationnelle dont le mécanisme collectif repose sur trois formes de mimétisme:

- informationnel (consiste pour un individu à en copier un autre parce qu'il lui prête une meilleure connaissance de la situation). Mimétisme à l'origine des bulles spéculatives.
- autoréférentiel (l'important est moins la réalité que l'appréciation de cette réalité par la majorité, mieux vaut avoir tort à plusieurs que raison tout seul).
- normatif (crainte du jugement réprobateur du groupe d'où effet de réserve c'est-à-dire se conformer à l'idée que l'on se fait du comportement attendu).

Nous constatons donc la richesse des formes de la déviance dans la sociologie, son omniprésence dans nos actes quotidiens, les limites parfois ténues qui sont franchies volontairement ou non, entre la conformité, la ressemblance, et la non-

conformité, la dissemblance. La multiplicité des formes de la déviance suit une échelle qui d'un côté appelle à la réprobation sans équivoque et aux sanctions les plus sévères et de l'autre côté, la déviance « légère » que l'on pardonne facilement, que l'on tolère car elle fait partie des ajustements nécessaires au fonctionnement des organisations. Le paragraphe suivant, en miroir de la diversité des formes de déviance, propose de retracer les grandes causes à l'origine des déviances.

### **3.2 Les causes de la déviance**

S'interroger sur les causes de la déviance peut faire partie d'un questionnement plus ouvert consistant à s'interroger également sur les causes des crimes, des vols ou des indécitesses, réflexion menée par Durkheim dans son livre sur « Les règles de la méthode sociologique ». Plus exactement il pose la question de la possibilité d'une société sans crimes, sans vols, une « société dont la conscience morale se retrouverait toute entière chez tous les individus et avec une vitalité suffisante pour empêcher tout acte qui l'offense, les fautes purement morales comme les crimes. » (Durkheim, 1894). Sa réponse est qu'une uniformité aussi universelle et aussi absolue est radicalement impossible, le crime est nécessaire, il a toujours existé partout, de tout temps, et il est lié aux conditions fondamentales de toute vie sociale ainsi qu'à l'évolution normale de la morale et du droit (*Ibid.*, p.46). C'est sa répression qui renforce la conscience collective en permettant l'actualisation de la règle. Par contre, quand la criminalité prend des proportions anormales, elle a un caractère pathologique, de dérèglement général que Durkheim qualifie d'anomie. Durkheim a analysé les causes de cet affaïssement des règles dans son étude sur le suicide et plus particulièrement le suicide anémique en comparant les taux de suicide selon la religion, les taux de divorce ou les revenus (Durkheim, 1897). Le penchant pour la déviance est lié au contrôle social car une intégration sociale insuffisante libère l'individu de l'influence socialisante de son entourage, ce qui affaiblit sa motivation à fournir l'effort nécessaire pour respecter les normes sociales (Cusson M., *op. cit.*, p. 23). Pour Durkheim, la déviance est partie intégrante de la société, elle est déterminée par la société et évolue avec elle.

Dans la prolongation des travaux de Durkheim, des auteurs ont poursuivi sa pensée d'une déviance découlant de failles de la socialisation, tels que Piliavin pour qui le problème n'est pas l'acquisition des normes (les châtiments n'ont aucun impact sur le comportement criminel) mais leur respect qui fluctue en fonction des circonstances. Il se forme alors un décalage entre croyance et action, une dissonance cognitive (Dubois C., *op. cit.*, p. 26). Cusson dans un article sur les zones urbaines criminelles montre comment se développe la dynamique criminogène, en s'appuyant sur les travaux de Shaw et Mac Kay (théorie de la transmission culturelle) et de Sutherland (théorie de l'association différentielle). Cette dynamique découle de deux processus, l'émergence de réseaux criminels et l'affaiblissement des contrôles sociaux. La délinquance est liée à la pauvreté, à la mobilité géographique (le développement des transports) et à l'hétérogénéité de la population qui s'oppose aux régulations sociales conventionnelles auxquelles se substituent des régulations criminogènes qui tendent à s'installer et à créer une tradition criminelle (Cusson, 1989).

L'approche fonctionnaliste, en rupture des approches de l'évolutionnisme et du diffusionnisme, propose d'analyser une société non pas à partir de son histoire mais de son fonctionnement. Elle se situe dans le prolongement des travaux de Durkheim et assigne une fonction sociale à la déviance. Deux sociologues proposent leurs analyses dans des ouvrages qui paraîtront presque en même temps, Parsons et son élève Merton qui se distinguera de son maître par un fonctionnalisme qualifié de modéré.

Pour Parsons, la déviance correspond à des rôles qui menacent l'ordre social en raison d'une intériorisation des normes déviantes qui provoquent un processus de décalage et de désocialisation vis-à-vis de la société globale et favorise sa marginalisation. Comme chez Durkheim, Parsons voit dans la déviance une source de changement et d'actualisation de la règle (Dubois C., *op. cit.*, p. 26). De son côté, Merton mobilise la notion d'anomie de Durkheim, qu'il utilise pour analyser les comportements individuels non conformes. Il considère que la structure sociale est constituée d'objectifs culturels (buts poursuivis) et de normes institutionnelles (moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces buts). La

déviance vient d'un décalage entre les deux, débouchant sur un délitement des processus d'intégration sociale. L'individu est soumis à une double détermination entre celle de la culture et de la division sociale.

La déviance peut aussi s'analyser comme une dérive du fonctionnement de l'organisation ainsi que l'ont présenté Merton et Selznick (dont Merton a dirigé le doctorat) dans leurs travaux critiques du fonctionnement des bureaucraties. Cette dérive du fonctionnement bureaucratique est provoquée par le déplacement ou le glissement des buts, au sens où les règles prennent une valeur symbolique et leur respect devient un objectif en soi, ce qui laisse de moins en moins de place à l'autonomie et à l'initiative (Merton K. R., *op. cit.*, p. 196). Cette rigidification du fonctionnement organisationnel est également décrite dans les travaux de Crozier quand il évoque les cercles vicieux bureaucratiques.

Des chercheurs ont par ailleurs tenté d'établir une relation dans la déviance avec les caractéristiques physiques, psychiques et surtout psychologiques. Souvent cités, les travaux de Eléonore et Sheldon Glueck sur cinq cents jeunes délinquants et cinq cents jeunes non délinquants, de caractéristiques identiques, ont pour but de montrer qu'il n'y a pas de relation directe entre délinquance juvénile et criminalité adulte. La relation est indirecte car si les jeunes font des rencontres significatives et positives, ils peuvent radicalement modifier leur trajectoire, par exemple une relation amoureuse qui les installe dans une vie familiale et la stabilité dans un emploi. Il s'agit alors de désistance, qui est l'arrêt d'un parcours de délinquance ou de criminalité (Villerbu, 2011). Spector et O'Connell (1994) font un lien entre la propension à ressentir la frustration et celle d'être déviant. Lee et *al.* (2001) montrent un lien entre, une faible conscience professionnelle et la déviance portant atteinte à l'organisation. Ils établissent également un lien entre un caractère extraverti et contestataire et la déviance dans le cadre de rapports interpersonnels au travail (Honoré L., *op. cit.*, p. 75). Honoré cite d'autres travaux qui analysent la déviance comme une réponse par les individus de perceptions de certaines expériences au travail. Pour Chen et Spector (1992) la déviance est une réponse par l'individu au blocage de ses objectifs par l'organisation, ou pour O'Leary-Kelly et *al.* (1996) c'est une réponse



à une injustice, ou selon Asfford (1989) c'est une réponse au sentiment de perte de contrôle quand l'individu voit ses marges de manœuvre et son autonomie réduites par l'organisation.

D'autres auteurs s'intéressent à la contextualisation de la déviance avec les approches de Trice et Beyer (1993) qui s'intéressent au développement de sous-cultures déviantes notamment dans le cadre d'organisations qui cherchent à modifier leur culture. Cohen (1955), en étudiant la délinquance juvénile, montre comment un groupe peut se constituer des valeurs, des normes (qui lui sont propres et déterminent les comportements, les rôles et les règles d'appartenance) et ainsi former une sous-culture déviante. Elle se définit contre le système antérieur, en référence et en opposition à lui (Honoré L., *op. cit.*, p. 76). Elargie au cadre de l'entreprise cette approche trouve son intérêt dans l'explication, par exemple, de sous-culture déviante en référence à un objectif d'efficacité face à des blocages générés par le fonctionnement de l'organisation.

Autre perspective, le rôle du contrôle social et de la prise en compte de la déviance, au travers de trois grands auteurs, que sont Lemert, Becker et Goffman. J'ai déjà décrit le processus de désignation comme déviant, de Becker, qui correspond à un acte de jugement et la notion de stigmaté par Goffman où l'acteur s'efforce de contrôler son « anormalité » pour ne pas la révéler. Lemert distingue la déviance primaire (la transgression de la norme), de la déviance secondaire (la reconnaissance et la qualification de cette déviance par une instance de contrôle social) (Mucchielli L., *op. cit.*, p. 2). C'est le contrôle qui crée la déviance au travers du repérage et de la prise en compte d'un comportement par les instances de contrôle, qui le désignent comme déviant (Honoré L., *op. cit.*, p. 78).

Le thème de l'autonomie se prête bien à l'analyse de la déviance en raison de l'ambiguïté entre l'acceptation de la notion par les salariés et celle du management. Reynaud en mettant en évidence l'écart entre le travail prescrit (la régulation de contrôle) et le travail réel (la régulation autonome), montre que la connaissance du travail réel est celle qui est « bien-fondée », indispensable. Le travail réel est un compromis entre les deux régulations. Mais cette autonomie prise par le

salarié pour appliquer ses règles est ambiguë car d'un côté suscitée par le management au nom de la flexibilité, de la compétitivité, de l'autre côté encadrée, contrôlée car il ne faudrait pas qu'elle sorte de lignes convenues. Perrenoud a parfaitement analysé ce paradoxe que je développerai après avoir mentionné les propos de De Singly sur le principe du « ni-ni ». L'auteur dans son analyse de l'individualisation, se rapporte à l'intuition de Simmel qui prévoyait que « L'essence du moderne c'est la psychologie, le fait d'éprouver le monde selon les réactions de notre intériorité, comme un monde intérieur » (1989, p. 34) (de Singly ., *op. cit.*, p. 134). Il rapproche cette intuition des écrits de Dolto, à propos d'une éducation centrée sur le développement des potentialités de l'enfant. L'enfant heureux est celui qui se développe en respectant ses particularités. Ce n'est plus la règle ou la discipline qui doit être respectée mais l'enfant et sa nature. Cette norme que de Singly nomme psychologique se différencie donc de la norme morale. Elle n'a plus la forme d'un commandement mais d'un principe à l'énoncé plus complexe, évitant les extrêmes : le principe est celui du « ni-ni ». L'enfant doit être aimé, ni trop ni pas assez. L'autonomie doit être aussi calculée, pas assez indiquerait de l'indifférence, trop serait castrateur. Leur montrer de l'intérêt peut leur faire ressentir que nous voulons les contrôler. L'équilibre ne consiste donc pas en un point fixe mais en une forme de mobilité, entre distance et proximité, entre autorité et laisser-faire. Et pour trouver ce point d'équilibre, les parents s'entourent de spécialistes, de psychologues, de pédiatres, d'infirmières-puéricultrices... Je pourrai reprendre mot pour mot les lignes précédentes et remplacer « l'enfant » par « le salarié », « les parents » par « les managers » et nous aurions une vision assez juste de l'autonomie et donc de la déviance dans l'entreprise, vue et vécue par l'encadrement. Il ne faut ni trop contrôler, ni pas assez (la confiance n'exclut pas le contrôle), ni être trop proche ni être trop distant (copinage ou indifférence), ni être trop dirigiste ou trop laxiste (il faut former, il faut suggérer)...

Ce parallèle connaît cependant des limites, notamment parce que le rapport est entre adultes et que ce rapport est contractualisé. Perrenoud affirme qu'il y a d'un côté un salarié qui en signant un contrat de travail, a accepté d'aliéner une partie de sa liberté mais qui l'oublie constamment et de l'autre côté l'employeur

qui voudrait contrôler les procédures et les gestes professionnels tout en reconnaissant que la production dépend des initiatives et des bricolages autonomes des travailleurs. Ce qui explique le titre de l'article de l'auteur en forme de question : « L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme ? ». Dans notre société, la valeur humaine se mesure à la part de création que chacun assume et qui peut se faire dans de petites choses, des détails. Mais pour cela il faut une certaine autonomie dans le travail. Le salarié n'a pas besoin de toute liberté, il lui suffit de disposer de petites libertés. Pour Perrenoud, « cette ambiguïté est instituée, à la faveur d'une complicité entre acteurs aux intérêts opposés mais qui imaginent qu'une certaine autonomie, concédée ou imposée aux travailleurs présente certains avantages » (Perrenoud P., *op. cit.*, p. 12). La question de l'auteur n'a pas de réponse directe car l'autonomie et donc une éventuelle déviance, repose sur une dimension fondamentalement controversée et changeante des rapports sociaux et du travail humain.

J'évoquerai rapidement l'apport de Lianos et Douglas, auteurs cités dans le paragraphe sur le contrôle social, pour le lien qu'ils proposent entre déviance et risque, le risque étant pris au sens d'une menace que les individus prendraient comme prisme de leur perception du monde. Ils emploient le terme de cyndinisation pour évoquer cette tendance à analyser le monde à partir des catégories de la menace. La dangerosité présumée, critère peu objectif, constitue le principal critère permettant de distinguer les inconnus à éviter et ceux qui peuvent s'approcher. La prise en considération de la sécurité joue un rôle décisif dans tous les domaines de la vie, en écho à un sentiment de vulnérabilité et de victimisation. Du point de vue des sciences sociales, le risque s'analyse comme une indication de l'organisation d'une société et de ses antagonismes. Avec les systèmes automatisés, le biais subjectif n'existe pas, il est remplacé par une recherche systématique de conformité, indifférent des caractéristiques des individus et visant à prévenir le risque d'une déviance (Lianos M et Douglas M., *op. cit.*, p. 155). Nous ne sommes plus dans l'ère du déviant occasionnel qu'il faut repérer et remettre dans la règle mais dans l'ère du contrôle systématique visant à prévenir la déviance par un contrôle de conformité automatisé. La

cyndinisation ne constate pas l'existence de danger, c'est plutôt la propension acquise socialement à scruter constamment l'environnement à la recherche d'indices d'irrégularité, qui sont alors considérés comme des menaces (*Ibid.*, p.158).

Je conclurai cette partie portant sur les causes de la déviance par un phénomène récurrent, diffus, présent dans l'esprit de certains au quotidien, l'incertitude. Pour la définir, Alter souligne la différence entre la définition économique, qui correspond à « une situation dans laquelle on ne peut anticiper sur les conséquences d'une décision, faute d'informations suffisantes » et la définition de la sociologie des organisations où selon Crozier et Friedberg, « l'incertitude existe lorsqu'aucune règle ne permet de traiter un problème rencontré par les acteurs » (Alter N., *op. cit.*, p. 133). Dans les deux cas, il s'agit d'un déficit d'informations, souvent induits par des changements d'organisation se caractérisant par leur caractère contraignant. Le manque d'informations à l'origine de cette incertitude concerne tant les aspects techniques, que les produits ou les règles de l'organisation, les clients ou encore l'évaluation des activités. Elle est aussi liée au mouvement et souvent aux dyschronies définies par Alter comme des acteurs ou des éléments d'un système qui n'évoluent pas au même rythme ou selon les mêmes logiques d'apprentissage (Alter, 2003). Les acteurs ne savent pas comment leurs activités sont évaluées ni les conséquences que le management peut tirer de ces évaluations, telle que des réorganisations, des réductions d'activité avec des suppressions de postes, des délocalisations... Dans certaines organisations elles font peser une menace réelle et quotidienne. Cette incertitude influence les comportements de différentes manières, au rang desquelles la déviance, qu'elle qu'en soit sa forme, que je vais aborder dans les finalités de la déviance.

### **3.3 Dévier pour quelles finalités ?**

Pour Merton, deux éléments confondus dans la réalité doivent être distingués dans l'analyse. D'une part les buts sont les intentions et les intérêts définis par la

civilisation, des objectifs légitimes proposés par la société à ses membres, intégrés dans une hiérarchie de valeurs et en rapport avec des sentiments et des aspirations. D'autre part, le contrôle des moyens légitimes sert à atteindre ces buts, le contrôle visant à s'assurer que les moyens sont « réglés », selon le terme employé par Merton, c'est-à-dire, que n'étant pas nécessairement les plus efficaces, certaines personnes pourraient être tentées par des comportements non conformes à ceux de la société. Cette distinction lui permet de résumer en un tableau les adaptations individuelles, les réactions plus ou moins favorables, entre les moyens et les objectifs (notés + lorsqu'ils sont légitimes et – quand ils ne le sont pas) (Merton K. R., *op. cit.*, p. 176):

<b>Modes d'adaptation</b>	<b>Buts</b>	<b>Moyens</b>
Conformisme	+	+
Innovation	+	-
Ritualisme	-	+
Evasion	-	-
Rébellion	+/-	+/-

Hors le conformisme qui exprime « un comportement modal conforme aux schémas culturels établis », les autres cas représentent les différentes formes de déviance :

- l'innovation : l'individu a accepté le but prescrit mais n'a pas fait siennes les normes sociales et les procédures coutumières (*Ibid.*, p.177).
- le ritualisme : l'individu cherche une porte de sortie individuelle pour échapper aux périls et aux frustrations liées à l'ambition. Il renonce aux buts mais se raccroche avec d'autant plus de force aux routines rassurantes et aux normes coutumières (*Ibid.*, p.185).
- l'évasion : les individus de cette catégorie sont dans la Société mais pas de la Société. Ils ont abandonné les buts prescrits et n'agissent pas selon les normes (*Ibid.*, p.186).

- la rébellion : l'individu est rejeté hors de la structure sociale et il tente d'en faire une nouvelle. Cela suppose que l'individu soit étranger aux buts et aux moyens de la société où il vit, qui lui paraissent purement arbitraires, sans autorité ni légitimité (*Ibid.*, p.188).

Ces quatre cas représentent l'anomie, au sens de Merton, et expriment une désorganisation sociale, un dysfonctionnement qui fixe les individus dans la déviance.

Merton pointe une particularité de la société américaine qui valorise à l'extrême l'ambition en citant les trois axiomes omniprésents dans la culture (tendre vers les buts les plus élevés, l'échec est un stimulant vers le succès final et le véritable échec est de restreindre ses ambitions) qui peuvent justifier de se désintéresser des règles (*Ibid.*, p.175).

Sans prétendre à une vision exhaustive des valeurs actuelles des français, nous pouvons distinguer quelques grandes tendances de nature à influencer sur les comportements, notamment de déviance. Ces valeurs que je vais décrire sont à croiser d'une part avec celles analysées par Hofstede (Hofstede, 2010) et d'autre part avec les attentes différentes selon les générations d'Ollivier et Tanguy (Ollivier, 2011).

Une étude sur l'évolution des sensibilités (Fourcat, 2002) relève des valeurs et un tissu social en mutation tels que :

- Le rejet de l'autorité et la « décentralisation » par une prise de distance vis-à-vis des systèmes autoritaires, hiérarchiques et cloisonnés, et une tendance à l'auto-détermination de ses modes de vie.
- Un moi multiple et déconditionné socialement, ce qui sous-entend d'être vraiment soi-même en sortant des conformismes collectifs, des formatages et de suivre ses envies, ses intérêts, ses rêves. C'est aussi cultiver les différentes facettes, les personnalités et les aspirations de son moi multiple.
- Le polysensualisme et l'hédonisme, car l'individu laisse percer ses émotions, ses intuitions et son ressenti. Il privilégie le plaisir au

quotidien en s'offrant des petits plaisirs au détriment du sens de l'effort et du devoir.

- La démassification et la valorisation des micro-identités qui se décomposent en un rejet des systèmes globalisants et uniformisants, une lassitude des cultures trop dominantes (alimentaires, musicales, vestimentaires...) et une recherche de l'original, du différent.
- L'instruction, la culture et l'information sont à des niveaux sans précédent mais l'intérêt se déplace vers un culturel réintégré dans le quotidien, suivant des logiques déhiérarchisées, sorti des bibliothèques et des musées, une domination croissante de la « consommation immatérielle ».
- Changement des appartenances avec un recul des macro-appartenances monolithiques et durables (de classe, de religion, d'idéologie...) en faveur des multi-appartenances faibles c'est-à-dire des identités sur mesure, fluctuantes selon les moments et les circonstances, fondées sur des résonances et des pôles d'intérêt communs. Ce changement se caractérise aussi par un redéploiement du micro-local qui accorde de l'importance au territoire proche donc à l'affectif, au pragmatique, au mobile plutôt qu'à l'institutionnel, à un micro-local en phase avec les aspirations de vie, dont le centre est là où je vis grâce aux NTIC, où l'on passe du local au glocal<sup>4</sup>.

Le sociologue Mermet identifie quatre tendances de fond qui ont transformé notre mode de vie : l'individualisation avec un corollaire qui est la perte d'une vision collective, la féminisation dont les influences se font sentir dans la consommation et l'écologie, la globalisation qui, mariée avec les nouvelles technologies est jugée positive par les « mutants », néfaste par les « mutins », les « moutons » attendant pour prendre position et pour finir, la virtualisation du fait de l'augmentation des interfaces avec des machines et de l'utilisation d'internet (Mermet, 2011).

---

<sup>4</sup> Le glocal est une contraction de global et local, surtout utilisée en marketing pour caractériser une politique identique dans les différents marchés avec des adaptations tactiques à chaque marché – Définition Mercator, 9<sup>e</sup> édition, p.940.

A ces transformations Damon, en se basant sur les travaux de Bréchon (Les valeurs des français. Evolutions de 1980 à 2000), constate que le classement des premières valeurs ne change pas. La famille conserve la première place, puis le travail, les amis et en quatrième position, une passion ou une activité de loisir. La postmodernité ne signifierait pas le nihilisme des valeurs traditionnelles mais une évolution où la famille serait non plus le lieu d'une sécurité matérielle mais davantage le lieu où l'on s'exprime le mieux de soi. De façon identique, les jeunes contesteraient davantage l'autorité mais ne la refuserait pas. Ils attendent plus de respect de la dignité de l'individu. Ce constat n'est d'ailleurs pas limité à la France et de nombreux pays européens placent la famille en tête des valeurs, pour certains en progression, Portugal plus douze points en dix ans, Allemagne plus dix points et France plus sept points (Damon, 2006).

L'interview d'un responsable de TNS Sofres, toujours sur les valeurs des français, permet de préciser ces valeurs sous un angle différent. Selon ce responsable, l'inquiétude est un facteur dominant, pour ce qui a trait à la situation financière future, l'évolution du niveau de vie, le sentiment de ne plus s'en sortir et la crainte de voir disparaître des valeurs comme la solidarité. Cette inquiétude s'exprime également dans la dyade résignation-radicalisation, résignation face au capitalisme, à la violence urbaine, aux plans sociaux, à la pollution et la capacité d'action individuelle des citoyens. La radicalisation concerne la montée de l'extrême-droite, la séquestration des dirigeants, les suicides en entreprise mais concerne aussi la judiciarisation des conflits et la victimisation de la justice. Ce qui paraît important dans cette dyade, c'est qu'elle est représentative d'un pessimisme renforcé et démontre l'écart qui se creuse dans l'esprit des français entre le réel et le ressenti. Cette posture négative face à la réalité nourrit le sentiment de perdre la main et de plus maîtriser ses propres choix. Une constante rend heureux les français, ce sont les relations nouées avec l'entourage proche (famille, partenaires, amis). Par contre, ils se sentent de moins en moins libres, en raison de l'augmentation des restrictions, des interdits et des recommandations dans la vie quotidienne. Ils sont 67% à considérer que la société est de plus en plus inégalitaire et 52% lient ces inégalités « au fait d'avoir un emploi stable ou non ». Enfin six sur dix pensent que la fraternité est de



moins en moins présente, imputable au repli des gens sur eux-mêmes du fait de conditions de vie difficiles, à la crise économique, à l'usage d'internet et du téléphone mobile au lieu de se parler (Sansalini, 2010).

Pour terminer, citons une étude mandatée en 2007 par la Fondation de France sur les jeunes de quinze à trente cinq ans visant à dégager l'évolution de leurs valeurs depuis 1990. A cette époque, « l'individuation faisait son apparition chez les jeunes qui rejetaient les idéologies globales et se réfugiaient dans le cocon familial ». Les marqueurs étaient la famille et le travail, et ils n'avaient pas de valeurs de remplacement à leur rejet des valeurs traditionnelles, d'où une certaine passivité politique sauf en ce qui concerne les mesures leur apportant de nouvelles formes d'insécurité. Aujourd'hui ils commencent à formuler de nouvelles valeurs telles que l'égalité, le respect et la solidarité. La famille et le travail ont une importance moindre et leur demande évolue en faveur d'un avenir et d'un rapport à l'autre plus faciles. Au final c'est le constat d'une génération plus active et plus cohérente entre ses idéaux et ses actes (France, 2007).

En résumé, les valeurs dominantes sont des valeurs qui suivent des tendances longues telles que l'individuation, le rejet des macro-appartenances traditionnelles, l'aversion au risque, le sentiment d'une certaine fragilité et de pas dominer les événements issus de la mondialisation, voire une certaine résignation. En contrepartie, les individus recherchent une certaine protection, de la solidarité, qu'ils n'attendent que de leur cercle d'intimes proches (famille, amis), des petits plaisirs en compensation d'une vie dont ils ne discernent pas l'avenir. Le travail est une valeur importante, que la jeune génération aborde sous un rapport donnant-donnant, avec une réciprocité immédiate car leurs aînés, leurs parents, connaissent dans leur parcours professionnels, des accidents de plus en plus fréquents. Les identités comme les aspirations sont multiples, les attaches sont diverses et faibles en dehors du cercle proche, et la virtualisation des contacts progresse avec le développement d'internet et du mobile. Les règles et le contrôle social sont de moins en moins assurés par le groupe et de plus en plus par les institutions, conduisant d'une part, à une prolifération des normes

pour la reconnaissance et la protection des droits de chacun et d'autre part, au recours croissant à la justice pour obtenir le respect de ceux-ci.

Pour terminer la boucle avec les objectifs et moyens de Merton, j'ai tenté de cerner les nouvelles valeurs des français, ce qui ne veut pas dire que j'ai inventorié leurs objectifs, mais nous avons une idée des valeurs qui les animent quand ils définissent ces objectifs, les voies qu'ils veulent privilégier et a contrario, celles qui n'ont plus leurs faveurs. La connaissance de ce qu'ils privilégient comme de ce qu'ils rejettent ou de ce sur quoi, ils sont prêts à transiger et la manière de l'exprimer ou non, définit des comportements parfaitement décrits dans la littérature sociologique. La déviance n'est qu'un des comportements retenus par les individus pour satisfaire les objectifs qu'ils se sont fixés.

D'autres auteurs que Merton ont œuvré dans le champ des comportements, notamment Hirschman dans son célèbre ouvrage « Exit, voice and loyalty » (Hirschman, 1995). Il y analyse les comportements des consommateurs selon deux attitudes principales, la défection et la prise de parole, le loyalisme n'étant qu'une attitude intermédiaire. La défection est le résultat de la concurrence d'autres produits. Une frange de la clientèle étant très vigilante, elle est prompte à changer alors que le reste de la clientèle plus lente à réagir, donne l'occasion à l'entreprise de corriger ce qui ne convient pas aux clients. C'est sur la base d'un constat d'une perte de clientèle que l'entreprise peut réagir et modifier la qualité ou le prix qui est la cause de la défection (Hirschman A. O., *op. cit.*, p. 45). La prise de parole, quant à elle, a pour fonction d'avertir de ses défaillances une firme ou une organisation... » (Hirschman A. O., *op. cit.*, p. 57), et donner par conséquent à ses dirigeants le temps de réagir. Deux mécanismes d'un mode pratiquement identique ont tous les deux des effets bénéfiques jusqu'à un certain point et sont destructeurs au-delà. Cette analyse de l'auteur d'abord centrée sur les consommateurs, s'étend à la vie politique et aux organisations en général comme des comportements types dans des situations où s'exercent des pressions et où les individus selon leur personnalité, leurs valeurs et leurs objectifs répondent par un comportement soit de fuite, soit de fidélité, soit de protestation.

Sur la base de cette approche, d'autres modèles se sont développés dont je ne considérerai que ceux ayant trait au domaine du travail tel que le modèle de ,Rusbult et al., sur les réponses face à l'insatisfaction au travail, la prise de parole, la défection, le loyalisme ou la négligence (Rusbult, 1988) cette dernière étant une attitude à la fois passive et destructrice. Bajoit propose d'ajouter au modèle d'Hirschman, l'apathie, l'idée étant ici de dire que les alternatives de comportement sont de rester ou de partir. Si l'on reste, soit on proteste, soit on se tait, et dans ce cas soit l'individu participe activement, soit il participe passivement, cas de l'apathie (Bajoit G., *op. cit.*, p. 326).

Plus spécifiquement centrée sur la déviance au travail, Hollinger (1986) analyse les visées de la déviance et propose deux comportements contre-productifs. Le refus de suivre les consignes, les ordres ou l'adoption de cadences ralenties, qu'il range dans la catégorie des « production deviance » et les « property deviance » qui renvoient à des comportements qui portent atteinte au patrimoine de l'entreprise tels que le vandalisme ou le vol. Selon Honoré « ces approches ouvrent la voie à une triple évolution : le caractère malveillant de la déviance, la prise en compte de ses aspects positifs et l'intégration dans l'analyse du rôle du fonctionnement des groupes et des équipes » (Honoré L., *op. cit.*, p. 67). D'après l'auteur, à partir des travaux d'Hollinger, il se crée une inflexion dans la vision de la déviance qui n'est plus systématiquement négative. Le comportement déviant peut avoir d'autres objectifs que de nuire à des individus ou à l'organisation, il peut être désiré, voire suscité. Vardi et Weiner proposent l'OMB (Organizational Misbehaviour) qui se définit par l'influence conjointe d'éléments liés à l'individu et à l'organisation. Ils proposent trois OMB :

- OMBS : comportement dont l'objet est la recherche d'un bénéfice pour l'individu
- OMBO : comportement dont l'objet est la recherche d'un bénéfice pour l'entreprise
- OMBD : comportement dont l'objet est la détérioration de matériels ou de locaux

L'OMBO est particulièrement intéressant car la visée de la déviance est l'amélioration de la performance de l'entreprise et l'optimisation de son organisation (Honoré L., *op. cit.*, p. 68), constat que confirmera Honoré dans ses propres travaux sur les comportements des chargés d'affaires bancaires.

Cette amélioration de la performance peut s'entendre au moins sous trois angles différents, le premier étant le fait d'employés dont les actes déviants sont inspirés de leur connaissance du travail réel. Nous l'avons vu, le management tolère parfois ces écarts dans la mesure où, ils ne sortent pas trop hors des limites convenues et qu'ils apportent un gain dans l'accomplissement. Deuxième angle, l'innovation est toujours le fait des employés mais est suscitée par des injonctions paradoxales (Pesqueux Y., *op. cit.*, p. 6) de la part du management qui par exemple assène un discours récurrent (Chevalier, 2008) sur le service du aux clients et par ailleurs enserme l'organisation dans des règles strictes où l'initiative est très limitée. Troisième angle, l'innovation est partie intégrante de la culture d'entreprise et la déviance est comprise comme un moteur de l'innovation au sens décrit par Alter dans « L'innovation ordinaire ».

Certains auteurs envisagent la déviance comme une activité devenue banale, routinière et pose la question de savoir si ces comportements ne sont pas devenus la norme. Bonnet, faute d'estimations précises, se base sur des entretiens et fait le constat que le vol en interne, dans les sociétés, est une activité courante et pratiquée à tous les niveaux. Le cadre falsifie ses notes de frais, les salariés utilisent le téléphone à des fins personnelles, les employés de ménage ramènent des fournitures pour leurs enfants, les dirigeants font des abus de biens sociaux...

De nombreuses théories tentent d'expliquer le vol en interne, par exemple comme une conséquence de l'avidité naturelle des êtres humains selon les professionnels de la sécurité et du management, ou d'après les sociologues, comme une façon de résister à l'injustice salariale et c'est alors un moyen de rétorsion à l'oppression capitaliste...

Ces déviations devenues routinières n'indiquent pas forcément un étiage différent de la norme mais plus un coût d'opportunité. En effet ce que Ditton (1977)

analyse soit comme des chapardages, soit comme des combines ou encore comme des « à-côtés » sont le plus souvent des tolérances de l'encadrement quand le coût de la surveillance excède celui du dommage et qu'il reste inoffensif dans les coûts des entreprises. La norme change, et passe de « surveiller et punir » à « ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas ». Mais au-delà de ces théories, se posent des questions éthiques et morales, car elles tendent à assimiler le crime à une simple nuisance de par une approche basée sur un choix rationnel (Bonnet, 2008).

Enfin suite aux effets de la mondialisation, notamment économiques et sociaux, conjugués aux conséquences de l'individuation, Beck (Beck, 2008) souligne l'aversion croissante des individus au risque et à son corollaire, l'incertitude. Notre société se caractérise par la fragmentation des grands mécanismes intégrateurs qu'étaient la famille, l'enseignement et le travail. Les repères collectifs traditionnels ont changé tant dans l'expression des identités collectives que des modèles sexués. Le pluralisme des domaines de la vie sociale, la multiplication des identités sont autant de processus en recomposition notamment dans le domaine du travail avec de nouvelles formes de salariat et de relations d'emploi. Nous assistons à un réagencement des représentations et une recomposition dès lors que l'on définit en termes de risques (divorce, échec scolaire...) ce qui était appréhendé jusqu'alors en termes de déviances. « L'incertitude résulte de ces processus de fragmentation/recomposition et des logiques contradictoires qui travaillent notre société en profondeur » (Rodriguez, 2005). Les processus à l'œuvre sont d'une part la faillite du mythe du progrès et les désillusions du changement, d'autre part l'opacité du social et la complexité d'un monde sur lequel on ne peut plus agir comme avant, le tout sans réelle articulation politique et dans un environnement économique dépressif. L'incertitude est une incertitude du temps où tout est possible mais où tout peut arriver (chômage, retraite, santé publique, menaces écologiques...). Pour Asfford (1989), c'est un sentiment de perte de contrôle quand l'individu voit ses marges de manœuvre et son autonomie réduites par l'organisation. Enfin c'est une incertitude juridique, créée par la multiplication des textes, des procédures et l'incertitude des politiques publiques. L'incertitude est une dimension fondamentale de l'individualité contemporaine, et ce que l'individu a gagné en

liberté il l'a perdu en certitudes. Etre « l'auteur de sa vie » est une exigence qui place les individus dans une situation anxiogène car chacun n'a pas les mêmes ressources face au changement. La fragilisation de certains en parallèle d'un rôle en décroissance de l'Etat donc de ses supports sociaux, tend à favoriser la victimisation et l'émergence d'une « société contentieuse ». A la demande accrue d'aide et de protection, les politiques publiques tendent à organiser un transfert de responsabilités en direction de l'individu en faisant appel à la responsabilité individuelle (information systématique, incitation à la prévoyance, à l'autocontrôle...) et instituant de cette manière une nouvelle norme, ou du moins une forme contemporaine de la contrainte sociale (*Ibid.*, p.6). Il est intéressant de noter que le même type de transfert existe dans l'entreprise, par exemple quand j'ai évoqué l'employabilité qui était le transfert de la formation de l'entreprise vers le salarié.

Alter rappelle que « c'est l'incertitude qui fait la compétence des professionnels et non la définition de leur poste de travail » (Alter, 1993) car au contexte de déTaylorisation actuel correspond une augmentation des incertitudes. La compétence permet aux salariés de faire le « travail réel », donc de réduire les incertitudes créées par le travail prescrit, au travers d'initiatives, d'ajustements, mais au prix d'une autre incertitude qui est le risque de sanction pour ne pas avoir suivi la prescription.

La question des objectifs de la déviance et donc des comportements est avant tout relative à des valeurs dont nous avons tenté de montrer l'évolution. Mais c'est aussi la compréhension des mécanismes de la déviance qui a progressé, distinguant la déviance durable faisant appel à la notion de carrières (Alter, 2002) de déviance ponctuelle. Mais surtout la déviance est indissociable de l'innovation car en bousculant les règles en place, elle permet à l'organisation de progresser, de s'adapter, ce que les entreprises ont souvent du mal à gérer. Leur propension naturelle est plus souvent de se crispier, de contrôler davantage plutôt que de gérer la déviance comme une logique professionnelle.

La déviance comme moteur de l'innovation est rarement perçue comme telle par les salariés, sauf à ce que l'entreprise l'organise comme partie intégrante de son

fonctionnement. Quand la déviance, hors ses visées perverses, est un moyen pour les individus de réaliser les tâches assignées, elle est souvent cachée ce qui est, nous l'avons vu, générateur de stress, en raison de la crainte de se faire prendre lors d'un contrôle. Ce sont les mécanismes de ce secret qui m'intéressent maintenant, surtout lorsqu'il est partagé, entretenu par un groupe.

#### **4. La déviance et le secret**

Je souhaite dans ce paragraphe approfondir un aspect d'une forme de déviance, la déviance d'un groupe de personnes, dans un cadre professionnel, et dont l'expression n'est ni la défection, ni la prise de parole, ni l'apathie mais plutôt un comportement type OMBO. La déviance de groupe, dans le cadre fixé, est minoritaire par rapport à la déviance individuelle (Vardi, 1996) et peut s'apparenter à une sous-culture dans l'entreprise dont je n'analyserai pas ici les motivations mais une caractéristique de fonctionnement, le secret.

Un comportement type OMBO est un comportement qui ne vise pas à satisfaire des visées personnelles, individuelles ou du groupe, mais davantage les objectifs de l'entreprise. Il n'y a donc pas de contestation sur ces objectifs mais sur les moyens, ce qui placerait cette situation comme une innovation au sens décrit par Merton.

Bien qu'il y ait respect des objectifs, le fait de contester les moyens, de contrevenir aux règles et de vouloir en substituer d'autres, même si elles font preuve d'innovation que l'organisation reconnaitra peut-être plus tard, constitue dans un premier temps une déviance à laquelle est attaché un risque.

Dans le cadre cité, un individu qui a décidé de passer outre les règles n'en fait pas la publicité. La discrétion, le secret, entourent sa décision et son action. Dans le cas d'un groupe, de par la multiplicité des acteurs, se posent les questions d'une analyse commune des motifs d'insatisfaction sur les moyens prescrits par l'organisation, d'une entente sur les nouveaux moyens et d'une coordination sur

cette nouvelle base qui se substituera à l'ancienne tout en laissant croire aux regards extérieurs que les règles anciennes sont toujours en fonctionnement.

La discrétion de tous les membres du groupe pour la préservation du secret est une condition importante du succès et une difficulté en même temps, car la préservation du secret « ne trouve sa mesure pratique que dans l'aptitude ou la tendance des sujets à le garder, c'est-à-dire leur résistance ou leur faiblesse face à la tentation de trahir » (Simmel G., *op. cit.*, p. 45). La trahison est fonction de la volonté d'un individu de vouloir montrer son importance, son pouvoir, qui est de détenir un secret et de pouvoir le révéler. Aussi « la première relation interne essentielle à une société secrète, c'est la confiance réciproque de ses éléments car la finalité du secret est avant tout la protection » (*Ibid.*, p.62).

Dans le cas présent, le secret n'est pas attaché aux personnes, elles ne sont pas cachées, mais le secret réside dans ce qui les réunit et la force de ce secret. Le degré de connivence, se résume à l'intérêt bien compris de chacun mais aussi dans la confiance donnée par les autres. Pour Simmel, faire confiance dans le partage d'un secret engage celui qui en bénéficie car il engage par un jugement porté sur nous par avance : « on ne peut pas exiger qu'on nous l'accorde (la confiance) comme nous exigeons de ne pas être déçus, une fois qu'elle a été accordée » (*Ibid.*, p.67).

La confiance joue sur le registre affectif et permet selon Simmel, la transmission de « contenus intellectuels » de manière orale (paroles, chants ou histoires dans les civilisations anciennes) évitant ainsi qu'ils ne soient fixés dans l'écrit.

Enfin la dernière caractéristique nécessaire à un groupe pour préserver son secret c'est une autorité assurant d'une part une force cohésive et d'autre part la centralisation, conditions vitales pour éviter des trahisons et des détournements d'intérêt (*Ibid.*, p.100).

L'autre lien du groupe, en dehors du secret, c'est sa culture dont je rappellerai la description donnée par Becker :



*« On a souvent suggéré qu'une culture apparait chaque fois qu'un groupe de personnes se trouve confronté à un même problème, et dans la mesure où les membres de ce groupe sont capables d'entrer en interaction et de communiquer les uns avec les autres. Ceux qui participent à des activités considérées comme déviantes rencontrent un problème typique : leur conception de ce qu'ils font n'est pas partagé par les autres membres de la société » (Becher H.S., op. cit., p. 104).*

Dans le cas d'un OMBO, les membres du groupe s'accordent sur des méthodes différentes de travail tout en respectant les objectifs de l'organisation et la difficulté tient justement à cette apparence de respect de la norme qui doit « résister » aux contrôles et ne pas dépasser les limites fixées. C'est aussi Becker qui dans son analyse des fumeurs de marijuana, décrit cette auto limitation des utilisateurs en raison de leurs craintes que les relations avec les non-fumeurs soient altérées ou rompues s'ils étaient démasqués. Pour cette raison, ils limitent et contrôlent leur pratique en fonction de l'importance qu'ils accordent à ces relations (Becker S. B., op. cit., p. 90). Dans le cadre professionnel, du fait de la relation contractuelle et de ce qui est en jeu en cas de découverte de la transgression, les membres ne souhaitent probablement pas remettre en question ni les relations existantes avec le reste de l'organisation, ni leur emploi. Il est raisonnable de penser que l'auto limitation existera dans ces conditions, ce qui ne sera pas le cas dans un OMBS. Nous pensons à l'exemple de l'affaire Kerviel en France, où les coupables des affaires citées en début de cette analyse, dont les succès dans leur déviance les ont enhardis et installés dans leurs déviances.

## **5. La délinquance en col blanc**

L'évocation de l'affaire Kerviel est l'occasion d'aborder la délinquance en col blanc, sujet qui est à l'origine de la loi SOX mais que je n'approfondirai pas car il ne sert qu'indirectement à la démonstration de mon analyse. Sutherland a défini la criminalité en col blanc en décembre 1937 lors de l'assemblée de l'American

Sociological Society. Selon lui, c'est d'une part, un crime commis par une personne respectable et de niveau social élevé en lien avec leurs affaires, leur culture et leur milieu professionnels, d'autre part, « ce comportement criminel fait l'objet d'un processus d'apprentissage, comme tout autre comportement humain » (Queloz, 2002).

Une définition plus récente présente la criminalité économique comme l'ensemble des activités illégales présentant les spécificités suivantes (*Ibid.*, p.63) :

- Elle se déroule dans le contexte de la vie économique, des affaires et de la finance
- En principe elle ne fait pas appel à la force ou à la violence physique, mais se caractérise par des procédés astucieux ou frauduleux.
- Les infractions commises supposent donc un savoir-faire propre aux acteurs du monde économique
- Le mobile essentiel des délinquants économiques est l'accumulation de profits, d'expansion, voire de dénomination économique ou la survie à tout prix d'entreprises ou de domaines économiques en difficulté ou en perte.

Les conséquences sont une atteinte à la crédibilité et à la sécurité de certains secteurs d'activité, et provoque des préjudices patrimoniaux mais aussi économiques et sociaux, des dégâts à la qualité de vie ou à l'environnement. Les activités rentrant dans le champ de cette criminalité peuvent être les suivantes :

- La fraude
- La corruption
- Les chaînes de Ponzi
- Les délits d'initiés
- Les détournements de fonds
- Le blanchiment d'argent
- Le vol d'identité
- La contrefaçon
- La cybercriminalité
- L'atteinte aux droits d'auteurs

Avec la description de cette criminalité en col blanc nous sommes au cœur des grands scandales financiers de ces dernières années qui ont conduit à une redéfinition de la gouvernance et à un durcissement des lois, dont SOX.

## **Conclusion**

En mobilisant des concepts majoritairement macro, j'ai suivi une approche qui peut sembler non conventionnelle mais que les propos de Lahire (Lahire, 2012) ont conforté. Ce sociologue regrette que sa discipline connaisse une division et une spécialisation du travail trop poussée. Si elle a gagné en professionnalisation et en précision, elle a perdu en vision d'ensemble à trop privilégier le « micro ». Ces critiques ont simplement trouvé un écho dans ma propre perception de la vie professionnelle où l'extrême division du travail fait perdre aux salariés la vision d'ensemble de la stratégie d'entreprise. Ce choix est donc délibéré car notre vie d'individus est un mélange de phénomènes et d'influences micro et macro, pour certains issus de la mondialisation et d'autres de portée locale. Chaque jour, notre existence reflète ce mélange entre des interactions physiques, locales, et des interactions virtuelles nationales et internationales, que ce soit dans notre vie professionnelle ou par media interposé. Dans une Société traversée par des courants tels que l'individuation, la financiarisation, la mondialisation, les valeurs traditionnelles ont été remplacées par des repères multiples, plus lâches où l'individu se retrouve isolé tout en étant connecté à des réseaux et dépendant de la protection institutionnelle. La liberté conquise connaît un revers, la fragilité, et l'aversion au risque caractérise notre mode de vie au point de vouloir éviter toute situation qui ne serait pas sous un strict contrôle. Cette aversion, partagée par les entreprises dont les marchés financiers attendent des résultats performants et sans surprise, entraîne une dérive gestionnaire et normative au nom de la transparence et de la prévisibilité. Il n'est plus d'espaces d'activités qui ne soient touchés par les symptômes de la gestion et dont les piliers sont la performance, le contrôle, la comparaison. Tout est mesuré à l'aune de ces principes qui s'appliquent aussi bien à la vie privée, qu'à la vie publique ou la vie politique.

Pour faciliter les échanges internationaux, un double courant s'est imposé fait à la fois d'une augmentation des normes et des standards qui réduisent les coûts en imposant des règles communes et une réduction des réglementations douanières, financières ou fiscales qui facilitent les déplacements de capitaux et les investissements.

Ceci met en évidence un paradoxe de ce monde qui prône la transparence des activités de l'entreprise et voit la déviance croître comme le rappelait Alter dans un colloque des professionnels en sociologie de l'entreprise. Paradoxe également quand le management a pour credo une communication répétée sur l'initiative et l'autonomie tout en multipliant les règles et les contrôles. La déviance dans l'entreprise est elle-même mesurée par rapport à ses incidences financières et selon son niveau, sera intégrée ou non dans les coûts d'agence. Présente à tous les niveaux hiérarchiques, son interprétation a été élargie jusqu'à reconnaître qu'elle fait partie intégrante de l'organisation et de son quotidien.

La sociologie analyse la déviance comme une notion relative à une Société et ses valeurs, et c'est dans ce sens que j'ai abordé les phénomènes macro et micro. L'exemple du droit du travail est caractéristique de cette superposition car une entreprise dont les activités reposent sur plusieurs pays, sera soumise à des normes internationales pour le commerce et les finances, mais restera assujettie aux lois du droit du travail de chaque pays. Et le management de ces entreprises doit composer avec ces différences normatives comme il doit composer, idéalement, avec les cultures des individus de chaque pays dont les valeurs conservent la trace de particularismes locaux. Ce sont ces valeurs qui animent et expliquent nos comportements et qui, en les ignorant, peuvent aussi conduire à des interprétations erronées de déviance.

La littérature sociologique, notamment anglo-saxonne, est riche de classifications des diverses formes de déviance existantes et d'analyses de leurs causes, qui peuvent exprimer un malaise, une vengeance, une contrepartie de rémunération, une défense contre l'incertitude, une adaptation des processus de travail... Le tableau ci-dessous est une tentative de synthèse des principales approches sur la

déviance, avec un parti pris de classification des causes selon que l'on considère un périmètre d'étude macro ou microsociologique (Bridges G, 2010).

<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;"><b>Périmètre</b></div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px;"><b>Causes</b></div>		Approche micro	Approche macro
		Centrée sur les caractéristiques de l'individu ou son environnement immédiat dans lequel intervient l'action déviante	Etude des groupes et des agrégats sociaux, de leurs caractéristiques structurelles avec une attention sur les origines des déviations et les taux de déviance dans les groupes
Approche sur les causes des violations des normes en fonction des origines sociales	Identifie les aspects dans l'environnement social qui déclenchent la violation des normes et les conditions sociales dans lesquelles elles interviennent	<b>A 1</b>	<b>A 2</b>
Approche basée sur les réactions sociétales à la déviance	Envisage la déviance comme une construction sociale, un statut imposé par une personne ou un groupe à d'autres, et qui par conséquent, peut influencer le comportement en question. Théorie de l'étiquetage.	<b>A 3</b>	<b>A 4</b>

A1 : dans ce quadrant nous trouvons les théories examinant la relation entre l'implication d'un individu dans la déviance et des facteurs tels que l'influence des pairs, les enjeux émotionnels liés à la conformité, les croyances sur la conformité et la convenance et les perceptions sur les menaces de punitions liées à la déviance. Ces théories sont utilisées dans les politiques publiques dont l'objectif est d'aider les individus à résister aux influences négatives et à augmenter la conformité aux attentes sociales. Les théories appartenant à ce quadrant peuvent être regroupées en deux sous-groupes :

- Les théories basées sur l'apprentissage social (le comportement déviant résulte d'un apprentissage) avec des auteurs tels que Sutherland (1947), Burgess et Akers (1966), Akers (1985) et Matsueda (1982).
- Les théories basées sur le contrôle social (étude des facteurs qui lient les individus aux normes sociales), avec des auteurs tels que Toby (1957), Hirschi (1969). Des études plus spécifiques ont été faites sur l'importance des liens émotionnels, Paternoster (1983), Thornberry et Christenson (1984), Liska et Reed (1985), ou sur le rôle des sanctions, Gibbs (1975, 1977), Tittle (1980), Paternoster et al (1982, 1987), Piliavin et al (1986), la faible maîtrise de soi, Hirschi et Gottfredson (1987, 1990) et enfin la structure de la famille avec Sampon et Laub (1987).

Les théories sur la déviance dans une situation de travail, que j'ai abordées auparavant, notamment les classifications de Burroughs ou de Bennett et Robinson, et en général les approches qu'Honoré regroupe dans les déviances par nature (Honoré, 2006), appartiennent à ce quadrant.

A2 : Thèses examinant les influences des caractéristiques structurelles des populations ou des communautés, comme la concentration de la pauvreté, les taux d'intégration, la distribution des âges en liaison avec les actions déviantes ou les taux de déviance. Ces théories sont à la base des politiques publiques pour modifier des caractéristiques de la Société, tel que le niveau de pauvreté, qui favorisent les comportements déviants. Les théories appartenant à ce quadrant peuvent être regroupées en trois sous-groupes :

- Les théories où la déviance résulte d'une tension (inégalité sociale) avec Merton (1938) l'extension de la pauvreté et ses conséquences, Ohlin (1960) les gangs urbains, Blau et Blau (1982) la déviance résulte d'une frustration liée à une inégalité économique, Agnew (1992) la pauvreté n'est pas la seule source de tension donc de déviance, les causes sont multiples.
- Les théories où la déviance s'explique par la culture avec les travaux sur l'existence de sous-cultures, Sellin (1938), Miller (1958), Cohen (1950), l'existence de sous-cultures de violence, Wolfgang et Ferracuti (1967),

Curtis (1975), Messner (1983), Silberman (1980), Gastil (1971), Erlanger (1974).

- Les théories d'auteurs de la 1<sup>ère</sup> école de Chicago (1920) où dans la lignée de cette école, soulignant l'importance de l'intégration sociale comme Shaw et McKay, Thomas et Znaniecki (1910), où soulignant l'influence de la désorganisation sociale, favorisée par les zones urbaines, Bursik et Webb (1982), Stark (1987), les difficultés de l'accès au travail avec Crutchfield (1989), Sullivan (1989), les jeunes sans perspectives MacLeod (1995). Durkheim avec le concept d'anomie peut être rattaché à cette catégorie en soulignant cependant que l'anomie est une absence totale de règles (Mucchielli, 1999) alors que les travaux cités auparavant considèrent que la déviance résultant d'une désorganisation sociale est un état transitoire.

A3 : Sont regroupées ici, les thèses fondées sur l'importance des réactions interpersonnelles qui stigmatisent ou étiquettent le déviant et le renforcent dans son statut social de déviant. Ces théories préconisent la non intervention des instances telles que la police, la justice et l'univers pénitentiaire.

- Becker (1963), Lemert (1951), Scheff (1966) et Link (1982,1987)

A4 : Dans ce dernier quadrant, sont regroupées les théories qui associent la déviance et l'étiquetage de groupes ou de segments de la société, en se basant sur des caractéristiques structurelles ou géographiques de population ou de groupes dans la Société telles que une inégalité économique ou une concentration de pouvoir. Ces théories postulent aussi que la baisse des niveaux de déviance passe par une baisse des inégalités politiques et économiques. Deux approches à distinguer :

- L'approche selon laquelle les sociétés capitalistes sont caractérisées d'un côté par de grands problèmes de population exclues du travail et aliénées de la Société Quinney (1970, 1974, 1980), Spitzer (1975), Young (1983), d'un autre côté par l'hégémonie d'élites politiques, Turk (1976), Chambliss (1978), Chambliss et Mankoff (1976).

- La seconde approche est centrée sur l'influence des disparités raciales et ethniques dans les peines prononcées par la justice, Myers et Talarico (1987), Myers (1987, 1990), Peterson et Hagan (1984), Crutchfield, Bridges et Simpson (1987), Crutchfield et Bridges (1988), Bridges et Steen (1998).

Face à ces nombreuses théories, des auteurs remarquent qu'il existe, pour chaque théorie, une littérature qui la supporte et une littérature qui la réfute. Walker et Cohen (1995), par exemple, se sont posés la question de savoir à partir de quel niveau et selon quelles circonstances il était possible de réfuter une théorie. Elliot (1985) et Liska, Krohn et Messner (1989) ont conclu au faible pouvoir prédictif des théories passées et Hirschi (1979) a reconnu que la réconciliation des différences entre ces théories, était difficile et parfois impossible.

Des sociologues ont ouvert de nouvelles perspectives en ne considérant plus systématiquement la déviance comme une atteinte à des individus ou à l'organisation. Le comportement déviant « peut même être désiré, voire suscité » (Honoré L., *op. cit.*, p. 6). La déviance perd de sa connotation négative avec Vardi et Wiener (1996), elle constitue le moteur de l'innovation (Alter, 2000), elle est inhérente au fonctionnement de l'organisation pour Loumana et March (1987) et March (1991). Les critères qui déterminent la transgression sont, grâce à ces approches, plus nuancés.

La nuance est peut-être le problème de la déviance car elle implique un jugement dans une époque où les valeurs sont plus floues et où le point de dépassement n'est plus fixe et évident mais fluctuant et complexe. Le « ni-ni » oscille entre autorité et laisser-faire, laissant à chacun une marge d'interprétation, attitude que le management peut instrumentaliser en laissant une part d'ambiguïté dans ses directives. L'entreprise dans son désir de rester compétitive a alterné les concepts d'organisation, dans un rythme toujours plus rapide, pensant probablement entretenir une dynamique propre à mobiliser les énergies en permanence, dynamique basée sur l'incertitude. A voir certains actes extrêmes, le management n'est-il pas pris à son propre jeu en ne maîtrisant plus l'emballement



d'innombrables projets qui débouchent vers une forme de chaos où les objectifs, les règles, les repères deviennent flous ? Transgresser dans ces conditions peut-être facile et involontaire.

Enfin la culture de la performance à tous les stades de notre vie, idéalise la réussite et stigmatise les « losers », ceux dont la capacité d'adaptation est moindre. Mais nul n'est à l'abri de l'incertitude, du risque, pour les uns de ne pas aboutir à cet être idéal vers lequel ils tendent, pour les autres de ne pas rester dans la course. Faut-il pour autant que la fin justifie les moyens et qu'elle explique certaines déviations ?

Mon propos dans la suite de ce travail, porte sur la déviance d'un groupe, phénomène rare dans l'entreprise, surtout quand cette déviance comporte un risque important du fait de la mise en place d'une nouvelle loi. Il s'agit ici d'analyser les mécanismes qui ont fédéré les individus autour d'un objectif commun et secret, sur une période de plusieurs années.

## CHAPITRE 3 : Méthodologie

### Elaboration du projet

Le point de départ de ma réflexion est la mise en place, en 2005, d'une loi nord-américaine, la loi Sarbanes-Oxley, loi qui s'impose à toute société cotée aux Etats-Unis et qui a été déclinée ensuite dans tous les pays, sous des appellations différentes telles que, loi de sécurité financière en France ou décret 262 en Italie, par exemple.

Sous couvert d'un meilleur contrôle des flux d'informations dans les entreprises, cette loi a un fort impact organisationnel découlant de la séparation des tâches, pré-réquisit d'un contrôle interne efficace. Ce cloisonnement des responsabilités ou plus exactement ce morcellement car il s'applique à des tâches existantes, consiste à découper les processus de traitement en tâches plus petites, avec un strict contrôle des accès informatiques. Si sous l'angle de vue du contrôle, l'approche peut paraître recevable, dans les faits elle s'est traduite par des responsabilités amoindries. Dans une société traversée depuis de nombreuses années par des mouvements organisationnels incessants et désordonnés, elle a accentué l'ambiguïté du discours managérial.

Mon intention première était d'analyser ce paradoxe de l'entreprise, qui sous le prétexte de la transparence due aux marchés financiers, nie des années de gestion des ressources humaines pendant lesquelles elle a mis en avant la valorisation et la responsabilisation des individus. L'angle d'étude s'orientait sur la régression organisationnelle et le retour à des formes tayloriennes en suivant une posture critique.

Si j'ai trouvé dans la sociologie critique une résonance particulière à mon expérience personnelle et à mes réflexions, alimentées par 26 années passées au sein de multinationales anglo-saxonnes, deux éléments ont remis en cause cette approche initiale. En premier lieu, j'ai eu le sentiment de rester à la périphérie

d'un phénomène plus important, qui est la réponse d'un groupe à cette régression. Ensuite, si l'analyse changeait d'objet, les apports de la sociologie critique pour intéressants qu'ils soient, étaient insuffisants pour refléter la richesse des réflexions existantes sur les phénomènes de déviance.

Mon intérêt a évolué vers l'étude des comportements d'individus, qui au sein d'un département regroupant près de soixante-dix personnes, se sont graduellement accordés sur une analyse commune, celle d'objectifs fortement contradictoires de la part du management. Et cette contradiction, exposée au management à de nombreuses reprises, n'a reçu qu'un accueil très distant tant la pression du siège sur ce management était forte. Il se devait d'exécuter la mise en place de la loi sans atermoiement possible. La discussion étant close avant même de commencer, une situation d'impasse s'est imposée comme la question de la conduite à tenir.

Cette étude porte donc sur les comportements de ces salariés qui forment un sous-groupe et s'entendent secrètement, pour définir des règles qui permettent à la fois, de satisfaire les objectifs traditionnels assignés par le management, mais également de sortir de l'impasse créée par SOX.

## **1. Cadre général de la recherche**

La période observée porte sur huit années, de 2000 à 2008 et se décompose en quatre sous-périodes :

1. 2000-2002 : convergence des cultures de sociétés qui fusionnent et accélération du mouvement organisationnel
2. 2002-2005 : période de fort mouvement organisationnel
3. 2005: annonce et mise en place de SOX/SoD. Départ de la transgression.
4. 2006-2008 : poursuite du mouvement organisationnel et gestion de la connivence de transgression.

Les deux premières périodes sont essentiellement contextuelles et m'ont parues importantes à la compréhension des ambiguïtés managériales qui proviennent en partie de chocs de cultures. En effet, le rachat par KINDYNOS d'une de ces sociétés, était présenté comme l'intégration d'une entreprise à forte culture commerciale qui devait insuffler un esprit nouveau chez KINDYNOS à dominante industrielle. L'intention ne s'est pas traduite dans les faits et est en partie à l'origine des objectifs contradictoires véhiculés dans l'organisation, donc d'un contexte de méfiance et de malaise pour les salariés.

Outre le contexte général de l'entreprise, j'analyse le service clients, son fonctionnement, son positionnement particulier dans l'entreprise, ses interactions dans l'organisation et en dehors de l'organisation, principalement avec les clients, principaux interlocuteurs de ce service.

La période suivante explique, comment des acteurs clés du service étudié, face à l'intransigeance des consultants et du management, se sont accordés sur une analyse commune face à une situation de blocage. C'est à ce moment que le choix du comportement futur se décide, ses modalités de fonctionnement et la détermination des rôles.

Enfin la quatrième période, analyse la solidarité du groupe déviant et les comportements qui, malgré les nombreux contrôles internes et externes, et les changements de personnel, ne s'est jamais démentie.

## **2. Les dimensions de l'analyse**

Ainsi que je l'ai indiqué, les facteurs macrosociologiques me semblent utiles à l'analyse pour les apports sur les concepts de cultures, de valeurs et de normes qu'ils intéressent la société en général ou l'entreprise en particulier. Je me suis d'ailleurs attaché dans la revue de littérature à retracer l'évolution de ces concepts et les influences, sur les comportements des individus.

Le cadre de mon étude est l'entreprise, plus spécifiquement un groupe. Je veux analyser les interactions entre les individus qui composent ce groupe mais

également les interactions du groupe avec la structure. En conséquence, tant les apports du domaine microsociologique que du domaine méso sociologique sont pris en compte.

La mobilisation des deux approches, micro et macro, n'est pas un phénomène récent de la sociologie et vise à dépasser depuis les années 80, un clivage entre deux approches. Par tradition, la perspective européenne est plutôt théorique et macrosociologique alors que la perspective américaine est davantage empirique et microsociologique (Giugni, 2011). Durand, en évoquant les rapports de la sociologie du travail et de la sociologie générale, reconnaît la difficulté d'embrasser toutes les connaissances sociologiques et souligne l'importance des champs. Il rappelle cependant la nécessité de pas omettre la « totalité sociale ou du contexte, qui permet de revenir sans cesse à la synthèse et au réagencement des éléments qui leur donnent sens » (Durand, 1997).

### **3. La méthode**

Pour dégager des facteurs explicatifs, nous devons comprendre le sens que les acteurs ont donné à leurs actions, cette compréhension devant être replacée dans un contexte, le cadre de référence. Mon exposé liminaire permet de comprendre que la variable temps est primordiale puisqu'elle permet par étapes successives, l'émergence d'une conscience collective de la situation d'impasse, puis l'organisation d'une solution et enfin la préservation de cette solution dans la durée.

Cette dynamique sera étudiée en suivant une démarche contextualiste selon les travaux fondateurs de Pettigrew (1985) qui permet la description et l'analyse d'un phénomène dans le temps en mettant en valeur la dimension temporelle, la perspective historique, la chronologie des événements nouveaux ou déstabilisateurs. « En articulant, contenu et process, cette approche vise à comprendre et à expliquer de façon longitudinale les modalités de transformation de l'organisation » (Wacheux, 2005).

Comme le souligne les auteurs, « l'approche restitue une place prépondérante aux acteurs clés dans l'organisation...et constitue un des modes d'approche de la connaissance du réel ».

Un collectif de dix-neuf chercheurs étudiant les raisons du regain d'intérêt des approches longitudinales, relève qu'un des intérêts majeurs de ce type d'analyse est la connaissance de l'acteur dans le système. « Elle permet de voir comment une action peut influencer sur le devenir d'un individu : c'est un révélateur de la logique de l'acteur-action ...mais aussi de la mémoire collective agissante ». Le collectif note aussi que la représentativité de l'interlocuteur au sein du groupe importe peu puisque tout témoignage est replacé dans le contexte social, économique et historique dont il est issu. Le chercheur peut donc « faire l'économie du passage par l'échantillon représentatif et se centrer sur l'étude des variations individuelles intervenant dans l'évolution des sociétés » (Courgeau, 1989).

Pour décrire la structure relationnelle j'utiliserai des graphiques pour comprendre et visualiser la force des relations entre les acteurs et déterminer s'ils forment une « partition c'est-à-dire, des acteurs structurellement équivalents qui peuvent avoir les mêmes ennemis et les mêmes amis, subir les mêmes contraintes de la part du système et se voir offrir les mêmes opportunités et ressources ». Dans une telle description, l'analyse structurale consiste en un ensemble de trois procédures (Lazega, 1994) :

#### **4. Les outils méthodologiques**

Ma décision de recherche dans le cadre d'une thèse est postérieure aux évènements analysés et la démarche consistant, a priori, à planifier et préparer les méthodes de recueil des informations en vue de la recherche n'a pas eu lieu. Le recueil des données a donc été obtenu, à posteriori, à partir de différentes sources, la première étant l'observation participante rétrospective, cette particularité requérant que je l'explique. Ma position pendant la période analysée était celle de directeur du département des quatre-vingt personnes dans lequel se

sont déroulés les faits. J'ai eu un rôle décisif et spécifique dans le groupe déviant et une de mes interrogations majeures tout au long de cette étude a été cette position particulière que j'avais, d'acteur, et a posteriori d'analyste et d'observateur. La difficulté de cette implication de premier plan, est de se départir de ses interprétations personnelles, pour développer une compréhension des motivations et des intentions des autres acteurs. Pour autant, mon interprétation personnelle fait probablement partie des critères explicatifs de la connivence.

J'ai trouvé dans la description de la méthode sociologique de Thomas et Znaniecki des arguments que je fais miens, notamment leur définition de l'expérience qu'ils nomment expérimentation, puisque leur approche est d'emprunter aux sciences de la nature la méthode expérimentale et de l'appliquer aux sciences humaines. Pour Thomas et Znaniecki, expérimenter c'est prendre réellement conscience de quelque chose et selon eux, il n'y a qu'une manière d'expérimenter l'action : en l'exécutant soi-même. « Par conséquent, la première et la plus sûre des sources où peut puiser la sociologie n'est autre que le sociologue lui-même ». Ils ajoutent cependant que le danger existe de ne pas faire totalement abstraction de ses propres intérêts et que le sociologue doit distinguer nettement ce qui appartient aux faits et ce qui relève de l'explication.

Je pense avoir été dans cette position de l'expérimentation et si profondément impliqué que le risque évoqué par Thomas et Znaniecki a d'autant plus de résonance. Mais si le chercheur doit se garder du biais de subjectivité, sa position dans l'expérimentation est spécifique puisque la réalité qu'il observe, « il la considère à la fois comme extérieure et comme appartenant à l'observateur en tant qu'elle existe pour et par l'homme comme un monde de valeurs systématisées dans l'action sociale » (Markiewicz-Lagneau, 1982)

Par ailleurs, le temps est un allié qui aide au recul nécessaire à l'analyse et un ennemi pour la sélectivité qu'il opère dans la mémorisation des événements et leur interprétation. Un soin particulier a donc été apporté au croisement des sources d'informations et à leur triangulation. En plus de cette observation participante rétrospective, j'ai mené des entretiens non directifs avec des

personnes clés à l'intérieur du groupe et à l'extérieur, dont le travail était en forte liaison avec ce groupe. Ayant quitté la société depuis deux ans au moment des entretiens, plusieurs acteurs avaient soit quitté la société, soit évolué dans d'autres entités de la société. Afin de compenser le nombre limité de ces entretiens, ceux que j'ai conduits ont été longs et aussi approfondis que possible. En effet les premiers faits datant du début des années 2000, la « remontée » des souvenirs est parfois difficile mais s'améliore souvent dans la durée de l'entretien. Je fais largement appel aux propos contenus dans ces entretiens et comme Thomas et Znaniecki le recommandent, je me suis efforcé de restituer « la situation telle que vécue par ceux qui y participent » afin d'éliminer autant que possible le point de vue subjectif de l'acteur en situation.

Dernière source de données, des écrits sous forme de présentations (Powerpoint ou autres), des comptes rendus de réunions, des memos internes, des notes d'information au personnel et des courriels. Même s'ils ne sont que des compléments, ces documents sont précieux en ce qu'ils datent les événements, permettent de retracer des chronologies, de situer les intervenants et d'analyser les idées et les termes employés.

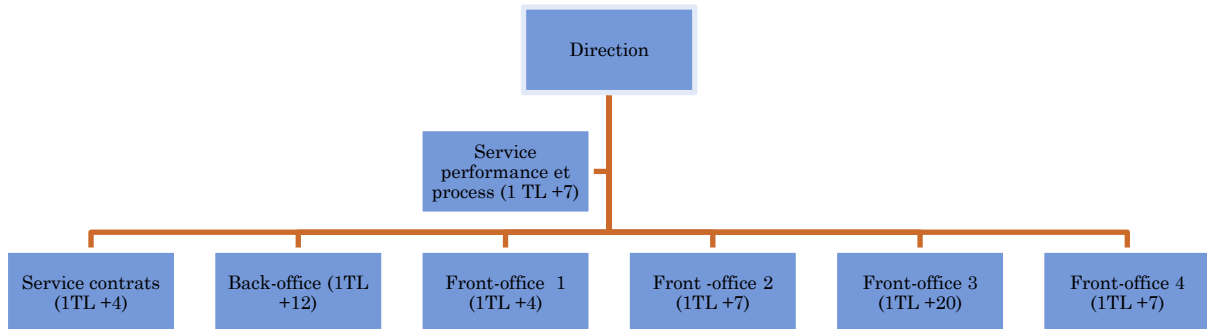
## **5. Techniques de collecte mise en œuvre**

### **5.1 L'observation participante rétrospective**

Afin de situer ma place et mon rôle dans le service étudié et pour positionner par la suite les liens entre les personnes du groupe déviant, un organigramme simplifié figure ci-dessous tel qu'il existait en 2005 lors de la mise en place de SOX. Nous avons déjà, en séparant la partie gestion des comptes clients (Back-office) de la partie gestion des commandes clients (Front-office), anticipé une partie des exigences de la loi. Notre propos à ce moment était moins d'augmenter les contrôles et d'éviter toute entente entre employés, que de rationaliser et accroître l'expertise de chacun. Ma fonction était la direction de ce service, et je n'avais pas de supérieur hiérarchique opérationnel que ce soit en France ou ailleurs, mais un simple lien fonctionnel avec le PDG France. Cette



« incongruité » organisationnelle reflète le désordre qui existait alors, du à un trop grand nombre de projets de réorganisation simultanés. J'expliquerai dans le chapitre suivant les particularités de ce service et les conséquences pour ma question de recherche.



*(Entre parenthèses les effectifs par service : TL signifie Team Leader, le responsable du service et le chiffre qui suit, indique le nombre de personnes lui reportant)*

De par ma position (dont celle de membre du comité de direction) l'accès aux données n'a pas constitué une contrainte si ce n'est la question de la confidentialité de certaines informations.

## **5.2 Les entretiens**

Afin de ne pas se cantonner à l'observation participante rétrospective, j'ai conduit des entretiens approfondis, non directifs, après avoir obtenu l'accord de la direction des ressources humaines. D'après Demazière, l'entretien ouvert donne une place éminente à la parole individuelle, au vécu des individus. « Ils ne permettent pas de reconstituer des évènements mais n'autorisent qu'une reconstruction » (Demazière, 2007). La méthodologie qui, auparavant, assignait

au chercheur de disparaître dans l'entretien est révolue. « Le contexte de l'interaction verbale occupe une place fondamentale dans l'argumentation méthodologique...et l'explicitation du protocole, non protocolaire, de production des entretiens apparaît bien comme une nécessité faisant intégralement partie du processus de recherche lui-même » (*Ibid.*, p.91). Dans mon cas, pour avoir été acteur, la difficulté a consisté à obtenir des interviewés qu'ils retracent des événements dont nous avons été témoins ensemble, sans intervenir sur leur version et à surtout susciter et encourager leur interprétation. Pour Michelat l'apport de ce type d'entretien « semble essentiel chaque fois que l'on cherche à appréhender et à rendre compte des systèmes de valeurs, de normes, de représentations, de symboles propres à une culture ou à une sous-culture » (Michelat, 1975). L'information atteinte par l'entretien non directif est considérée comme correspondant à des niveaux profonds, ceci parce qu'il semble bien qu'il existe une relation entre le degré de liberté laissé à l'enquêté et le niveau de profondeur des informations qu'il peut fournir (*Ibid.*, p.231). Pour obtenir cette profondeur, l'entretien doit comporter un minimum de questions, de type ouvertes sauf à reformuler un point pour une meilleure compréhension. Si une certaine neutralité est nécessaire, des attitudes gestuelles doivent indiquer selon moi l'intérêt, l'empathie, la compréhension, pour encourager l'évocation, les détails des situations narrées. Michelat parle de provoquer des productions verbales des individus de telle façon qu'elles puissent constituer autant d'informations symptomatiques (*Ibid.*, p.232).

Il est à noter que je n'ai eu aucune restriction quant à la conduite de ces entretiens mais je dois admettre que mes interlocuteurs de la direction n'ont probablement pas mesuré les implications de ma recherche, peut-être par manque de temps. Aussi par respect de leur confiance, les noms et certaines informations confidentielles ou trop caractéristiques de la société sont modifiées dans la forme, le fonds étant préservé.

J'ai clairement énoncé auprès de la direction et de chacune des personnes rencontrées, que les entretiens feraient l'objet d'enregistrements audio. Pour les personnes avec lesquelles je souhaitais avoir un entretien, j'ai obtenu de la DRH

qu'elle envoie un mail les assurant que l'entretien à venir, avait l'aval de la direction et qu'il pouvait se tenir pendant les heures de travail. Fort de ce message, j'ai contacté les personnes afin de leur expliquer l'objectif de cet entretien, sa durée probable (deux heures maximum), le sujet de l'entretien dans les grandes lignes et surtout, que tout ce qui serait dit resterait strictement confidentiel, c'est-à-dire, ne serait en aucun cas communiquer à la direction.

### 5.2.1 Nombre et répartition des entretiens

Le choix des personnes a été réalisé en fonction de leur participation ou non au groupe déviant. C'est pourquoi j'ai interrogé des acteurs, dans la connivence, et des acteurs, en dehors de la connivence, dans le but de montrer qu'elle existait réellement et qu'elle a duré.

De ceux qui n'étaient pas dans ce groupe, j'ai recueilli des informations sur leur contexte de travail avant et après SOX et je les ai questionnés sur leur éventuelle connaissance de la déviance. Auprès de ceux qui étaient dans le groupe déviant, j'ai recueilli des informations sur le fonctionnement de la déviance, de sa phase de conception en plusieurs étapes, à son contrôle afin qu'elle demeure dans les limites fixées.

Pour les personnes extérieures au groupe, je me suis intéressé à leur compréhension de SOX et des conditions de son application, voire de leur éventuelle perception d'une déviance et la réaction que cela suscitait en eux.

Les entretiens se sont tenus en deux périodes afin de pouvoir approfondir dans la deuxième période des pistes qui me semblaient intéressantes pour ma recherche.

<i>Entretiens</i>	<i>1<sup>ère</sup> phase</i>	<i>2<sup>ème</sup> phase</i>
Team leader front-office	2	2
Attachées clientèle F.O	2	2
Team leader back-office	0	1
Attachées clientèle B.O	1	1

<b><i>Sous-total</i></b>	<b><i>5</i></b>	<b><i>6</i></b>
Team leader performance et process	1	1
Super users	2	2
Data processing	1	1
<b><i>Sous-total</i></b>	<b><i>4</i></b>	<b><i>4</i></b>
Directeur département	2	
Contrôleur interne	1	
Directeur financier	1	
<b><i>Total</i></b>	<b><i>23</i></b>	

### 5.2.2 Les entretiens des acteurs hors service client

Quatre entretiens se sont tenus (directeurs de département, directeur financier et contrôleur interne) avec des personnes ne travaillant pas dans le service client mais dont les personnels sont en contact avec le service client. Ainsi les deux directeurs de département sont des directeurs commerciaux (Business unit managers) pour lesquels le service client gère le processus de la prise de commandes jusqu'au paiement (Order to Cash, O2C dans la suite du texte). Ceci inclus les questions de logistique (disponibilité, livraison et retours produits), la gestion des encours de crédit des clients et pour certains produits le calcul des prix au quotidien. Les entretiens avec ces deux personnes ont pour objectifs de mesurer leur compréhension de SOX, les conséquences dont ils ont connaissance et leur opinion sur d'éventuels effets sur leurs activités.

Le directeur financier est la personne dont les services gèrent par exemple les dépassements de ligne de crédits en liaison avec le service clients et à laquelle reporte le contrôleur financier en charge, entre autres, de l'application de SOX. Ce dernier comme le directeur financier ont été très impliqués, de par leurs

fonctions, dans la mise en place de SOX en relation avec les auditeurs. J'attendais d'eux qu'ils m'expliquent SOX, selon leur perspective, de la mise en place à la gestion au quotidien, et leurs réactions quand ils ont compris qu'il existait une déviance. J'ai même tenté de savoir pourquoi, suite à la prise de conscience de la déviance, ils l'avaient tolérée et n'avaient modifié les procédures qu'à la marge.

### 5.2.3 Les entretiens des acteurs du service client

Les personnes qui, dans le service client, ont activement participé à contourner certaines règles de SOX sont essentiellement dans le service « performances et process » et les team leaders du front-office comme du back-office. Les raisons en sont simples : d'une part les premiers (super users), de part l'architecture de l'ERP, ont des accès privilégiés pour, soit maintenir les programmes, soit corriger des paramètres. D'autre part les seconds, de par leur fonction hiérarchique, ont des capacités de correction et des autorisations d'accès que n'ont pas les attachées clientèles. Par la force des choses, le team leader du service performance et process, a lui aussi, de par ses responsabilités, des accès encore plus élargis.

A signaler deux personnes, les « data processing », en charge de la qualité des données et de la production des états informatiques non automatisés. Toutes deux sont d'anciens programmeurs dont les postes, à mi-chemin des services informatiques et des services clients, ont été créés à ma demande. En effet qui, en tant que directeur d'un service, n'a jamais déploré être dépendant du service informatique pour faire des ajustements de programmes ou pour faire des requêtes et des analyses à des fins statistiques. Pour ces raisons, j'avais obtenu que ces deux personnes soient rattachées au service performances et process, puisque nous devions un reporting mensuel à onze business units. Ces deux profils atypiques avaient outre leurs connaissances très particulières pour un service client, conservé la plupart de leurs accès de programmeurs, donc des autorisations étendues pour accéder aux programmes et les modifier, sans

compter des relations avec leurs anciens collègues informaticiens. Ce sont des personnes clés, dans l'organisation qui a contourné le cloisonnement des accès informatiques, et avec lesquelles j'ai particulièrement approfondi les aspects techniques, avant et après SOX.

J'ai conduit des entretiens plus légers avec les attachées clientèle, en raison de leur implication moindre dans l'organisation de la déviance. Cependant il était intéressant de comprendre leur perception du contexte de la société durant ces huit années, avec la succession des réorganisations les concernant directement. Je me suis intéressé également à leurs ressentis dans la gestion quotidienne des clients, avec l'accroissement des contraintes informatiques, en distinguant les périodes avant et après SOX.

Enfin pour tous ceux qui travaillaient dans le service clients, je me suis attaché à connaître leur point de vue sur les mouvements à répétition de l'organisation et les réactions que ces mouvements entraînaient éventuellement sur leur travail présent et à venir. S'ils n'ont pas participé à l'élaboration de la déviance, ils en avaient connaissance et j'ai cherché à comprendre ce qu'ils en savaient et ce qu'ils en pensaient.

#### 5.2.4 Remarques sur les entretiens

- Sur le nombre d'entretiens

L'organisation a considérablement changé en six ans. La moyenne d'âge étant relativement élevée, les réorganisations successives font l'objet de plans sociaux avec des possibilités de départ en préretraite. De nombreuses personnes en ont profité et ont quitté la société. Pour les autres, et toujours dans la logique de réorganisation incessante de la société, les rotations de postes ont été nombreuses, sans compter les personnes démissionnaires. Mais la principale raison au nombre limité des entretiens réside surtout au cercle restreint des personnes informées de la déviance. Et ce nombre est encore plus

réduit quand il s'agit des personnes actives dans la déviance. Ces différentes raisons expliquent que j'ai privilégié des entretiens longs et approfondis. A noter que j'ai demandé à chacune des personnes rencontrées de ne pas raconter son entretien aux autres, dans la mesure du possible. La raison pour laquelle j'ai formulé cette demande, était de préserver dans les réponses une certaine spontanéité d'une part et le vécu de chacun d'autre part. Les débuts parfois lents des entretiens semblent prouver que la consigne a été, en général, respectée.

- Sur ma position hiérarchique

La question s'est posée de savoir si, au moment des entretiens, la position hiérarchique que j'avais auparavant, était de nature à influencer les répondants. Je pense que ce biais est minime car si j'ai été le hiérarchique à l'époque des faits, je ne l'étais plus à l'époque des entretiens, ayant quitté la société fin 2008. Donc en 2010, les interviewés n'ont pas de pression de ma part, ni n'ont à être complaisant car ils ne me doivent rien. Enfin, les entretiens ont été organisés avec leur accord, d'abord par le canal de leur hiérarchie puis directement avec moi quand une date était acceptée. Seules trois attachées clientèle n'ont pas accepté de faire un entretien.

- Sur ma proximité avec les acteurs

La grande proximité avec la plupart des acteurs peut créer un risque d'appauvrissement des données du fait de la connivence. Une importance particulière est donnée à la formulation des questions, ouvertes en grande majorité, aux reformulations, afin d'éviter au maximum les présupposés. L'idée est d'essayer de recréer une certaine neutralité, voire une certaine distance afin de forcer les acteurs à s'expliquer, à préciser leurs souvenirs.

## 6. Les données secondaires internes

Dans toute entreprise, la masse des documents ne résiste pas à la rationalisation de l'espace et est scindée en documents avec obligation de conservation et documents sans obligation de conservation. L'optimisation des surfaces de bureau entraîne la suppression de tout stockage au-delà du strictement utile et là encore, les documents utiles sont stockés à l'extérieur de la société s'ils ne sont pas indispensables au quotidien. En général les documents stockés sont des documents à valeur contractuelle et ils ne nous intéressent que peu pour notre analyse. Les informations que nous recherchons sont des présentations, des comptes-rendus de réunion, des échanges de mails, des annonces de réorganisations, de changements de méthodes ou de personnes, des procédures... Si ces informations ne sont pas stockées à l'extérieur, elles ne le sont pas davantage en interne par défaut de place. Le seul endroit où l'on peut les trouver, c'est la mémoire des ordinateurs de chaque personne. Mais ici également le flot des données, peut avoir raison de la capacité de stockage des mémoires d'ordinateur que ce soient des serveurs ou des ordinateurs individuels. Les utilisateurs sont régulièrement incités à ne conserver que des données récentes pour ne pas saturer les mémoires. Tout ceci concourt donc à expliquer que les données au-delà de deux ou trois ans sont rares. Heureusement la prudence de certains et l'esprit de conservation des autres, permettent de retrouver des informations utiles, en complément de celles que j'avais conservées. La quantité et la qualité, voire la répartition dans le temps ne sont pas optimales mais servent à objectiver les souvenirs et les contenus d'entretiens. Ils servent également à établir une trame chronologique des événements et à ressortir un vocabulaire en usage à l'époque des faits, parfois révélateur de comportements.

Beaucoup de ces documents n'auraient pu être accessibles sans avoir participé directement aux événements. Toutes ces informations ayant une pertinence d'inégale valeur, elles ont été sélectionnées selon trois filtres :

- Un filtre a consisté à séparer les données se rapportant à SOX, au service clients que je dirigeais, ou à des échanges entre des personnes pouvant renseigner sur le contexte et l'ambiance dans l'entreprise.



- Un autre filtre consiste, dans les catégories citées ci-dessus, à séparer les informations objectives et les informations contrôlées ou les opinions. Les informations objectives sont par exemple des mesures de performances (Key Performance Indicators : KPI), des indicateurs de satisfaction clientèle, des reporting d'activités. J'entends par informations contrôlées, les annonces de réorganisation, les justifications de nouvelles procédures, les présentations des résultats par la direction, les explications sur les grands projets. Les opinions, sont souvent des mails de personnes où peuvent ressortir des appréciations personnelles susceptibles d'aider à comprendre l'état d'esprit ambiant, le niveau d'anxiété et les interrogations des personnels.
- Un dernier filtre s'applique aux informations que je peux recouper avec des informations extérieures comme des articles de presse, des notes d'analyste (Bersntein Research), des livres. Elles apportent souvent un éclairage complémentaire sur, par exemple, des orientations stratégiques qui se traduisent en interne par des restructurations. Entre l'interne et l'externe, les explications peuvent diverger et les moyens de communication tel qu'internet permettent aux salariés d'accéder à ces sources. Des divergences peuvent apparaitre et vont directement alimenter la suspicion envers le mangement. De plus elles contribuent à accroitre l'incertitude sur les motivations réelles de l'entreprise et sont de nature à influencer les comportements.

## **7. Problématique et hypothèses**

Pourquoi est-il sociologiquement intéressant d'analyser la connivence des comportements dans un groupe pour comprendre la nature de sa déviance ?

La réponse à cette question doit s'envisager selon deux angles complémentaires que sont le vécu individuel et l'action collective vis-à-vis de la notion de déviance dont la compréhension s'inscrit dans un cadre qui déborde celui de l'entreprise.

Le concept de la déviance a vu son champ s'agrandir, notamment en faisant l'objet de nombreux travaux dans la sphère du travail, et a vu ses significations s'ouvrir à des perspectives autres que la transgression. C'est la raison pour laquelle, à partir de concepts classiques de la sociologie, dans les domaines micro, méso et macro, j'envisage les interactions réciproques de la société en général et de l'entreprise en particulier. L'individualisme, la globalisation et la gestionarisation participent à la compréhension du contexte général qui, complétés du contexte particulier de l'entreprise, permettent de comprendre les comportements individuels et collectifs, dont ceux attachés à la déviance.

### **7.1 Les paradoxes**

Tant les données recueillies, que l'observation participante, voire « agissante », m'amènent à m'étonner au sujet de trois paradoxes que je tenterai d'expliquer :

- Comment une loi, dont l'objectif est d'éviter des situations de déviance, parvient-elle à susciter des comportements déviants ?
- Comment des salariés, sachant les risques encourus en cas de transgression, peuvent-ils approuver collectivement de transgresser ?
- Comment pouvons-nous expliquer que le management porteur de messages d'initiative, d'autonomie, de responsabilisation, puisse en même temps développer des organisations toujours plus cloisonnées et contrôlées ?

### **7.2 Problématique**

Ma recherche s'inscrit dans la ligne classique en sociologie des organisations qui consiste à comprendre l'acteur qui « agit pour atteindre des objectifs qui lui sont propres dans le cadre de contraintes sociales » (Alter N., *op. cit.*, p. 84). Pour paraphraser Crozier dans sa réponse à une interview, j'essaye de répondre à une question « bête », « comment les gens peuvent-ils travailler ensemble dans une organisation avec toutes les difficultés et tous les problèmes de coopération

auxquels ils sont confrontés ? » (Premat, 2008). J'ai été confronté à cette question « bête » à plusieurs reprises dans ma carrière, et particulièrement dans la situation qui fait l'objet de cette analyse, tant elle m'a paru paradoxale, voire caricaturale. Et si les champs traditionnels de l'analyse sociologique nous apportent des débuts de réponse, l'observation et les données recueillies sur le terrain ne trouvent pas de réponse satisfaisante aux paradoxes énoncés.

Bien que l'analyse stratégique décrive les liens entre l'individu et la structure, bien que la théorie de la régulation sociale précise comment se font et se défont les règles dans le cadre d'un groupe social, elles ne suffisent pas à expliquer les comportements d'un groupe déviant. Et même en ajoutant les grilles de lecture de la déviance nous ne pouvons pas rendre complètement compte des différents aspects du problème sociologique.

Les déviations abordées dans la perspective du comportement organisationnel sont souvent associées à des comportements négatifs qu'ils soient individuels ou collectifs. Elles les envisagent comme la résultante des pratiques de leaders organisationnels qui encouragent ou approuvent des comportements déviants, par le biais de tactiques de rationalisation ou de socialisation et restreignent le cadre de l'analyse à celui de l'organisation.

La thèse que je défends est que le comportement de l'individu, du groupe déviant ne peut pas être restreint dans son analyse à l'organisation comme seul contexte d'action. En effet, cette approche ne reconnaît pas d'autres facteurs extra organisationnels, qu'ils soient macro institutionnels ou macro culturels. Ces facteurs extra organisationnels peuvent influencer l'identité, le rôle et le sens que les individus entretiennent vis-à-vis des déviations organisationnelles. Notamment l'affaiblissement de la perception de ce que sont les règles, les normes qui autrefois gouvernaient la conduite, alors que cette perception influence la société en général mais également l'entreprise. Ainsi, nous l'avons vu, l'atteinte d'objectifs de performance peut induire des comportements déviants.

Le chapitre suivant s'efforce de montrer dans un premier temps comment la situation de blocage se développe, puis dans un deuxième temps, qu'elles ont été les étapes de la construction du mécanisme de contournement. Enfin il m'a semblé intéressant, dans une perspective sociologique, de comprendre comment malgré les risques de sanction, notamment le « whistleblowing », l'action collective est restée stable dans le temps.

### **7.3 Les hypothèses**

Je propose les réponses suivantes aux paradoxes formulés auparavant :

- L'aversion au risque de la société en général, et de l'organisation en particulier, favorise un contexte de cyndinisation, et par voie de conséquence une hypertrophie du contrôle, antagoniste à la fluidité des processus.
- Quand dans la confusion des valeurs et des objectifs véhiculés par l'organisation, le message de la performance à court terme domine, l'ambiguïté des moyens à employer influence les comportements.
- Dans un environnement incertain où l'entreprise et les institutions renvoient l'individu à ses responsabilités, les comportements de défense favorisent l'organisation de l'action collective.

## CHAPITRE 4 : Mécanismes et facteurs explicatifs de l'action déviante

Les précédents chapitres ont permis d'analyser le contexte dans lequel la loi a été créée, les problèmes qu'elle a suscités lors de son application chez KINDYNOS et comment le champ sociologique traite les divers aspects de la déviance.

La question est désormais de tenter de situer cette action au sein d'une palette très large qui décline les déviations depuis la transgression à caractère répréhensible, jusqu'à la perspective plus positive d'une posture liée à l'innovation. Dans ce dernier cas, je pense à certaines similitudes avec l'analyse d'Orr, où il explique que les gens en ne suivant pas les règles et les plans, ont trompé l'organisation, mais dans le même temps ils ont trouvé des solutions qui pouvaient sauver l'entreprise (Orr, 1996). Sans prétendre à de telles ambitions, la comparaison avec cet auteur est une vision de la pratique, « qui explique les raisons pour lesquelles les gens se comportent comme ils se comportent ». Il s'agit la manière dont une règle ou un document sont interprétés dans le cadre d'une contextualisation (Dumez, 2007). Becker avait déjà exprimé cette idée que la déviance n'est pas un acte isolé et doit être interprétée à l'intérieur d'un processus. En utilisant la sociologie du travail à l'étude de la délinquance, il a contribué avec d'autres auteurs à créer une sociologie de la déviance, qui a dépassé la perspective de la criminologie (Becker S. B., *op. cit.*, p. 239). La suite de cette étude se recommande de cette approche en ne se limitant pas à la seule interprétation légale de la situation.

Pour parvenir à une compréhension plus approfondie des comportements, il est nécessaire de mieux décrire la mise en place de SOX, le blocage progressif du service jusqu'à l'impasse. Face à ce blocage, un consensus se dégage quant à la nécessité de trouver une solution, processus qui n'aboutira qu'après plusieurs essais. Outre la description, j'aborde ici une particularité de cette action déviante,

le secret, dont la nécessité s'est imposée d'emblée, face au risque de dénonciation (whistleblowing).

## **1. La mise en place de SOX/SoD**

La contrainte principale de cette mise en place sera le temps, car KINDYNOS est tenue par le calendrier imposé par les autorités américaines, selon lequel les sociétés étrangères cotées aux USA, se doivent d'être en conformité avec la loi pour le 15 juillet 2005, limite que la SEC, le 02 mars 2005 (Swartz, 2005), repoussera d'un an. Mais en mars 2005 une terrible explosion dans un site industriel de KINDYNOS cause la mort de plusieurs techniciens. Les premières enquêtes révèlent très vite des négligences de la part du management. La direction de KINDYNOS est alors très soucieuse de complaire aux autorités. Ainsi pour SOX, la nouvelle date limite de mi 2006 n'est pas retenue et la direction décide de prendre pour date butoir la fin de l'année 2005.

L'objectif consiste alors à n'offrir aucune prise pouvant montrer d'une quelconque manière que KINDYNOS ne respecte pas totalement l'esprit de la loi, tant au niveau de la date de mise en conformité, que dans son application stricte.

Le ton est donné et les auditeurs, dans une présentation le 12 avril, déroulent le planning suivant :

- 15 avril : définition des profils SoD
- 3 juin : validation des profils SoD
- 16 juin : test et chargement des profils en informatique
- 16 juin au 17 juillet : les profils anciens et nouveaux fonctionnent en parallèle
- 18 juillet : les utilisateurs travaillent avec les nouveaux profils uniquement
- 22 août : les anciens profils sont désactivés
- Mi-juillet à mi-novembre : réduction des violations et mise en place des actions de contrôle pour la certification SOX

- Mi-novembre : début de l'audit SOX par Ernst & Young
- Fin décembre : dernier contrôle sur les violations restantes

Le timing à marche forcée (voir annexe 3) ne laisse aucune place à d'éventuelles discussions. La matrice qui définit les incompatibilités (Hare, 2009) entre les tâches est issue des principes présentés dans le paragraphe 3 (voir annexe 2). Parallèlement il est annoncé que les utilisateurs ont accès à de trop nombreuses applications et une redéfinition de ceux-ci est décidée. A l'évidence, plaquer une nouvelle matrice des accès s'avère plus rapide qu'une rationalisation. En vérité il est plus facile, une fois les profils définis et conformes à SOX/SoD, de restreindre les accès, la variable d'ajustement étant les utilisateurs et non l'informatique, ce qui facilite le travail des auditeurs.

Les nouveaux profils et les accès sont présentés à chacun et de grosses incohérences ressortent. Tantôt ils privent les utilisateurs d'accès vitaux et empêchent par conséquent le travail de s'accomplir, tantôt ils font apparaître l'inutilité de certaines séparations très facilement contournables. Les plus grosses incohérences une fois corrigées, sortent les premières listes de violations, qui apparaissent assez nombreuses dans le CSU. Par exemple, il y a violation si :

- Une même personne ouvre un compte client et prend une commande
- Une personne ouvre un compte client et définit les termes de paiement
- Une personne passe des commandes et effectue des modifications sur le compte client (adresse de livraison, numéro de téléphone...)
- Une personne passe une commande et reçoit le règlement de cette commande

Hors jusque présent la plupart de ces tâches étaient réalisées par une même personne, ce qui d'un point de vue du contrôle interne pouvait se discuter, mais du point de vue de l'efficacité, semblait relever du simple bon sens.

Prenons une situation dans l'ancien système : un client téléphone pour signaler qu'il a fait, la veille au soir, des erreurs sur sa commande. En conséquence il annule cette commande, mais passe une commande sur de nouveaux produits à une nouvelle adresse de livraison et qu'il ne paiera plus par chèque mais par LCR

(lettre de change relevé). Dans ce cas, l'annulation de la commande, l'établissement de l'avoir au retour des produits, si la facture est déjà faite, le changement des termes de paiement, si l'encours autorisé n'est pas dépassé, la nouvelle adresse de livraison et ultérieurement le cadrage du compte entre les deux factures, l'avoir et le règlement, sont réalisés par une seule personne. Avec SOX/SoD, il faut trois personnes différentes, celle qui passe les commandes, celle qui modifie l'adresse de livraison, et celle qui reçoit la LCR et cadre le règlement avec la facture.

La séparation des tâches est compréhensible pour améliorer la sécurité et respecte les recommandations du COSO 1 et 2, mais exige en contrepartie une organisation plus lourde par un besoin accru de coordination pour que le traitement des opérations citées dans l'exemple se fasse. Des boîtes de courrier électronique avaient été créées pour que le front office puisse demander les modifications nécessaires à une tierce personne autorisée, mais aussi pour que ces demandes soient enregistrées, afin que l'on puisse vérifier qu'elles étaient traitées et ce, dans un ordre chronologique.

Par ailleurs il existait, déjà de nombreux contrôles qui signalaient les anomalies, comme une marge trop haute ou trop basse, donc un prix inexact, des dépassements d'encours de crédit, des retards de paiement, les créations de nouveaux clients... Les responsables de service vérifiaient chaque matin ces anomalies.

L'ensemble des mesures, anciennes et nouvelles, visaient à satisfaire la section 404 de la loi, qui je le rappelle avait identifié comme points faibles les circuits financiers et informatiques mais également les services utilisant ces circuits, notamment les services clients (Khan, 2007).

Enfin je dois mentionner une particularité de fonctionnement du système informatique de KINDYNOS, les superusers, dont le rôle est de servir d'intermédiaire entre les utilisateurs et les spécialistes du service informatique. On retrouve ces acteurs (eux aussi des marginaux sécants entre le monde des spécialistes informatiques et le monde des utilisateurs) dans presque toutes les



sociétés utilisant un ERP. Ils décodent ou codent les informations entre deux populations qui ont traditionnellement des difficultés à se comprendre. Chez KINDYNOS il faut expliciter le terme ERP, qui fait généralement référence à des systèmes intégrés gérant toutes les grandes fonctions de l'entreprise. Ici, le système informatique est un système centralisé, développé en interne, ancien, utilisant le mode batch et ne s'étant adapté aux impératifs de développement de l'entreprise que grâce à de très/trop, nombreux greffons. Il en résulte un ensemble d'une formidable complexité, très difficile à maintenir et quasiment figé tant la crainte est grande de dérégler tout ou partie du système. D'où ces rôles de superusers (McGrann, 2009), classiques au sein d'un ERP mais qui dans le cas présent se doublent d'un rôle de mémoire vivante des très nombreuses modifications apportées au fil des ans. En règle générale, ce sont d'anciens utilisateurs avec beaucoup de pratique et d'expérience, qui effectuent en quelque sorte la petite maintenance des données, les créations de nouveaux produits, qui transposent dans les programmes les changements d'organisation commerciale... L'informaticien du CSU définissait le rôle d'un SU de la façon suivante :

*C'est le premier point de contact des utilisateurs, un par business. Il est garant des procédures et fait la liaison entre le business et l'informatique. Il doit, avant de remonter un problème, vérifier que les données sont bonnes et que, malgré ça, le problème persiste. De plus, en cas de projet et de procédure nouvelle, il est là pour dire comment travailler. C'est le représentant des AC, et il peut dire « ce que vous voulez mettre en place est ingérable pour les AC ».*

L'informatique comme je l'ai expliqué, a été sous-traitée et les informaticiens ne sont contactés qu'en cas de blocage, d'anomalie majeure. Connaissant les travers des programmes et l'importance des superusers au quotidien, j'avais demandé à la création du service clients, à ce qu'ils nous soient rattachés, ce qui permettra pour partie à la déviance d'exister comme nous le verrons un peu plus loin.

## **2. Un projet sans contreparties**

L'annonce de cette loi et de son planning très ambitieux n'ont pas créé de réaction particulière si ce n'est de faire peser une contrainte supplémentaire pour les mois à venir. Les explications initiales étaient très floues, car ce n'était pas le rôle des auditeurs de nous informer et le management n'entrevoyait pas lui-même toutes les conséquences. C'est ce qui explique que nous n'ayons pas nous-mêmes entrevu les implications dès l'annonce. La prise de conscience se fit quand les résultats de l'application de la matrice des règles furent dévoilés avec la séparation des tâches. Ce projet ne parlait plus d'un simple renforcement de la sécurité mais d'un changement profond et radical du contenu des postes de travail. Il remettait en cause ce qui venait d'être détaillé et confirmé au travers du processus ISO et contredisait l'élargissement des responsabilités annoncé un mois plus tôt dans la lettre aux clients.

Pour comprendre les conséquences des résultats de la matrice, nous avons dupliqué la base de travail et créé une base test. La responsable du service gestion des systèmes m'a remémoré nos constats lors de l'entretien :

*...avec la base test, les superusers ont vu qu'il fallait trois personnes au lieu d'une si on voulait éviter les violations. Désormais une attachée clientèle reçoit les appels des clients et saisit les commandes à l'exclusion de toute autre tâche. Un autre ne fait plus que des créations et des modifications d'adresse, de téléphone, de RIB... dans les comptes des clients. Un troisième réceptionne les règlements et les enregistre.*

Par contre, pour garder une certaine variété dans le contenu des postes, au lieu que chacun exécute ce travail pour une seule activité, il pourra désormais le faire pour plusieurs activités. Mais la complexité et les différences de structure des prix, des produits et des conditions de gestion des encours nous firent immédiatement réaliser que c'était impossible. Il fallait conserver des « front-offices » spécialisés et un back office commun.

La réaction s'accrut et devint alors très négative, parce que cette partition était perçue, d'une part comme un appauvrissement de l'intérêt du travail, une mécanisation, d'autre part comme un manque de confiance de la part de la

société, et de son management. Sans que la fraude ait été prouvée, il était suggéré qu'elle pouvait advenir, que les employés pouvaient avoir le projet de s'entendre pour détourner à leur profit l'argent de leur entreprise. Les remarques reçues par les teams leaders étaient les suivantes :

*Elles trouvaient (les AC) qu'elles avaient perdu en réactivité, qu'elles n'avaient plus le contrôle et qu'elles devaient vérifier les modifications faites par une autre personne. Certes elles avaient gardé le contact avec le client, le plus important pour elles, mais certaines se demandaient si elles n'étaient plus que des machines à saisir des commandes.*

Une attachée clientèle m'a donné les explications suivantes :

*C'est une perte d'intérêt du travail d'AC car on ne s'occupe plus du client de A à Z. Pour changer un numéro de téléphone tu le demandes par email, la personne te répond, oui c'est fait, mais tu vas quand même vérifier. Si tu le fais toi, tu vas sur l'écran, tu modifies et c'est terminé. On est allé trop loin, car un changement d'adresse, je ne vois pas ce que ça peut provoquer comme grosse catastrophe. On devient opératrice de saisie, « on ne vit plus le client ».*

La majorité des employés, hors cadres, n'a souvent connu que KINDYNOS, et ne connaîtra pas d'autres sociétés. Un pourcentage non négligeable (environ vingt pour cent) est rentré dans l'entreprise grâce à des parents ou des amis et le lien avec la société est très fort. Ils ont généralement un bagage académique assez faible et ont progressé par la formation interne. Sur les six responsables d'équipe du service clients, une seule venait de l'extérieur. Ils savent donc que leur « valeur » sur le marché du travail est limitée et que leur destin est lié à celui de la société. Dans ces conditions, l'idée ne les effleure même pas de nuire à KINDYNOS. L'un d'entre eux l'exprime ainsi :

*On ne nous questionnait jamais sur la question des accès, il y avait déjà des contrôles (avant SOX) et par exemple l'idée de saisir un autre RIB ne m'est jamais arrivée à l'esprit. Je ne me suis jamais posé cette question. On peut faire une erreur de saisie mais pas que quelqu'un soit malintentionné, ça je n'y ai jamais pensé.*

Pourtant le choc ressenti avec SOX/SoD, poussa plus d'une personne à regarder les possibilités d'emplois à l'extérieur. Mais aucun ne quitta l'entreprise car leur expérience n'était pas autant valorisée que chez KINDYNOS. Ce manque de formation universitaire, dans le contexte économique actuel, est un handicap que Maduz et Walter ont décrit (Maduz, 2009). Les auteurs différencient les « globalization winners », des « globalization losers », l'éducation étant le principal critère qui permet aux « winners » d'obtenir les meilleures opportunités de postes dans un environnement ultra compétitif.

Suite à ce découpage, l'indignation fut réelle surtout, quand par la suite, les accès aux applications furent tous revus et diminués. Les réactions se manifestèrent de différentes façons, application stricte des trente cinq heures, prise de RTT en rafale, allongement exagéré des pauses, augmentation des accrochages entre personnes...

Sur un plan moins émotionnel, il était évident que cette séparation des tâches entraînait une réorganisation des équipes, un aménagement des méthodes de travail et que l'ensemble allait se répercuter sur les entités commerciales, celles-là même qui nous avaient détachées leurs services clients pour former un service unique. Le SLA (Service Level Agreement) (SLAZone, 2007), un contrat de services entre les business et le CSU qui avait été négocié à cette occasion avec des indicateurs de performance, était remis en cause et le principe du service unique également. Les managers, préoccupés par leurs objectifs commerciaux, exprimèrent leur incompréhension à la direction générale et leur crainte d'une désorganisation préjudiciable à leurs performances.

Le retour de la direction générale, après consultation du département finances et des auditeurs fut sans appel : SOX devait être mis en place dans le calendrier prévu et en appliquant les règles prévues. En effet un retour en arrière était impossible et aurait généré encore plus de violations. A partir de là, les patrons des activités commerciales se sentirent moralement dégagés de leur responsabilité. La cause était entendue, c'était une affaire entre les financiers, les auditeurs et le service clients. Nous avions leur sympathie mais un point les préoccupait encore, la pression exercée par leur hiérarchie business, donc hors de

France, qui souhaitait savoir s'ils étaient en règle (*compliant* en anglais), dans les temps impartis et s'ils pourraient renvoyer leur formulaire selon lequel ils satisfaisaient à SOX. En effet la remontée de la conformité suivait les lignes hiérarchiques fonctionnelles et opérationnelles. Tout manager devait assurer son hiérarchique, par le biais d'un questionnaire très complet, qu'il était personnellement en règle sur les tâches qui dépendaient directement de lui, mais qu'il avait également vérifié ou eu l'assurance que les tâches qui le concernaient mais dont il n'avait pas la maîtrise, étaient conformes. Je rappelle que toute irrégularité volontaire ou consciente est pénalisée, et que les dirigeants pris en faute encourent vingt ans de prison. En cas de fraude, la sentence maximale passe à vingt cinq ans.

En première ligne, se situaient d'un côté, les auditeurs qui ne souhaitaient pas s'enfoncer dans les méandres d'un système compliqué et qui étaient sous la pression eux-mêmes de leur hiérarchie quant au respect du calendrier et l'aboutissement de la certification, et de l'autre côté, les financiers et la direction qui héritaient d'une obligation de contrôle renforcée (Stolowy H., *op. cit.*, p. 10). La marge de discussion était réduite à sa plus simple expression et le service clients devait trouver lui-même ses réponses. Car par une curiosité d'organisation, dans ce perpétuel mouvement, il n'existait aucune hiérarchie à laquelle le service client reportait, ni hors France, ni en France. Le service client devait bien sur, rendre des comptes aux patrons de business, mais je n'avais aucun supérieur hiérarchique direct à qui reporter mes difficultés. Le PDG de la France, comme ses homologues d'autres pays chez KINDYNOS, n'a pas de rôle opérationnel, seulement un rôle fonctionnel et de représentant légal.

La réflexion sur la situation était donc conduite entre cadres du service client et dans un premier temps les règles seront appliquées telles que demandées par le contrôle interne. S'ensuivra très vite, une série de constats de blocages tels que :

- L'accès à certaines applications était beaucoup trop long car l'architecture des programmes n'avait pas été modifiée et les passerelles qui facilitaient le travail, avaient été fermées.

- Les commandes étaient retardées quand des créations ou des modifications de profil des clients étaient à faire, comme un nouveau numéro de téléphone, un changement d'adresse, ou un nouveau point de livraison. Les comptes n'étaient pas lettrés assez vite par manque de coordination, ce qui provoquait des dépassements d'encours donc des blocages de livraison.
- Les doubles sessions étaient interdites, c.a.d la possibilité d'avoir deux écrans ouverts sur deux applications différentes pour un même client et de pouvoir basculer de l'une à l'autre par un raccourci clavier (par exemple l'écran de saisie et l'écran du compte client). Cela obligeait à monter et descendre le long d'arborescences très longues, alors que le client était en ligne, lequel remarquait l'allongement du temps de traitement, et s'en plaignait.
- Aucun compte client ne pouvait être créé sans passer par deux autres personnes alors qu'auparavant, en fonction de latitudes données et de contrôles a posteriori, il était possible de le faire.

Les sentiments qui s'expriment évoquent, la perte d'autonomie, l'amointrissement des responsabilités, la suspicion de fraude, l'intérêt moindre du travail, la dépendance accrue avec d'autres personnes, les explications difficiles aux clients. Le responsable d'un front-office le rappelait ainsi :

*Avec SOX, les attachées clientèle ont eu le sentiment de perdre une partie de leur travail, surtout le fait de ne plus pouvoir créer un client. Avant elles maîtrisaient tout de A à Z, on pouvait tout faire, tout changer, c'était flexible, réactif et c'était ce qui était intéressant, valorisant vis-à-vis des clients. Et puis c'était ce que nous demandaient les commerciaux et la direction. Ne plus pouvoir créer de clients a été une perturbation et contredisait des années de culture de service aux clients. Maintenant pour une simple modification, il faut remplir un formulaire, ce qui est plus long que de le faire en direct.*

S'ajoutait également l'ambiguïté des messages du management. En effet chaque année, toute personne recevait une scorecard (une feuille d'objectifs chiffrés) qui

allait en fin d'année, déterminer sa rémunération variable, voire son augmentation de salaire. Cette scorecard, au fil des années, est devenue compliquée à force de vouloir intégrer différents objectifs. Cette dérive était d'ailleurs pressentie par les créateurs de ce système de mesures des performances, Robert S. Kaplan et David P. Norton dans la toute première description qu'ils en firent en 1992 (Norton, 1992). A l'origine, étaient prises en compte des performances purement personnelles, puis ont été ajoutées, dans un esprit d'équipe, les performances du service clients. Ensuite celui-ci étant au service des business, fut ajouté un lien aux objectifs commerciaux, puis travailler pour la France n'était pas suffisant, fut ajouté un lien avec les succès du business niveau Europe, puis un lien avec ISO, un autre avec l'enquête de satisfaction clients et encore un autre avec la politique HSE. Au final, une mosaïque d'objectifs dont chacun ne représentait qu'une fraction du total, et des résultats aberrants, déconnectés des performances personnelles. A l'extrême on pouvait avoir une personne avec une performance personnelle médiocre mais comme elle travaillait dans un business performant, cela déclenchait une prime et inversement. Il n'y avait plus de lien clair et direct entre performance personnelle et récompense de cette performance.

Ainsi le management local pouvait mettre en avant l'autonomie, l'initiative et au final ne pas récompenser ceux qui avaient respecté ses directives parce que tel pays d'Europe avait sous-performé et ramené les résultats de la division à un niveau tout juste acceptable. L'ambiguïté provenait aussi de SOX, car la segmentation extrême des tâches ne favorisait pas l'initiative et l'autonomie, au contraire. Tout était normé, contrôlé, encadré, surveillé et le respect de la procédure supplantait l'initiative.

Enfin l'utilisation de la balanced scorecard telle qu'elle était faite, allait à l'encontre des recommandations d'emploi, à savoir une utilisation plutôt à des fins stratégiques qu'opérationnelles, réservée de ce fait aux cadres de haut niveau plutôt qu'à la multitude et une approche sans réel échange de type top-down (Dashboard, 1998-2011).

Si je tente de résumer la situation en termes de motivation, les personnels du CSU ressentent une forme de frustration, celle de la volonté de bien faire, que la nouvelle organisation issue de SOX contrarie. La mise en place de la loi n'est pas seule en cause car des facteurs culturels et conjoncturels sont en prendre en compte. Roussel dans sa synthèse des théories de la motivation au travail, distingue deux variables encadrant la motivation. D'une part, la volition qui se manifeste par la décision d'agir et d'autre part, la performance qui est « la résultante du processus motivationnel, au sens du bon travail au mieux de ses capacités » (Roussel, 2000). L'auteur note par ailleurs dans les développements récents, un retour de la théorie de l'évaluation cognitive et plus particulièrement le retour du climat de travail comme élément essentiel de la motivation. Il fait ici référence aux relations entre employés et management. Je partage cette approche pour une certaine simplicité retrouvée dans les facteurs qui motivent les personnes. Le développement de l'individuation isole les personnes, et le lieu du travail devient un espace de socialisation important. Avoir un travail stable et rémunérateur ainsi que de bonnes relations professionnelles est important pour la majorité des individus. Souvent par conviction personnelle, les individus sont soucieux du travail bien fait, au-delà des questions d'appréciation de leurs performances. Dans la situation présente, le manque de cohérence entre l'organisation existante et les nouvelles contraintes de SOX, déstabilisent les personnels. L'ambiguïté des comportements du management, ne serait-ce qu'en considération de la politique ISO que celui-ci a promue, ajoutent à cette confusion dont la résultante est un sentiment de travail mal fait. L'individu peut donc être non satisfait de la qualité de son travail, craindre une réaction de son supérieur mais aussi de la part d'un client.

Au sein de KINDYNOS, la France n'était pas la seule à rencontrer ces problèmes et les contacts avec des collègues dans différents pays montraient des écueils semblables, parfois pires quand le service clients était plus petit que le notre, car alors la séparation des tâches se compliquait, devenait inextricable. La filiale d'un grand groupe, de la taille d'une PME, reste malgré tout assujettie aux règles de fonctionnement du grand groupe. Un des interviewés, spécialiste informatique, tenait les propos suivants :



*Si on est une PME, alors on est censé être polyvalent, donc susceptible de faire plusieurs choses. Je ne pense pas qu'une PME s'embête avec SOX. Nous, oui. Donc à un moment ça coince. Si on ne peut pas mettre deux accès sur une personne alors faut mettre deux personnes, et avec les effectifs qui baissent tout le temps... Peut-être qu'à un moment KINDYNOS se dira que si on ne peut plus appliquer SOX en France alors il faudra fermer les bureaux.*

Nos difficultés seront à plusieurs reprises évoquées en comité de direction, et notre PDG s'en fera le relais vers différentes instances du groupe mais sans obtenir en retour une aide quelconque.

Les jours passaient, les clients exprimaient un mécontentement croissant, les responsables commerciaux s'inquiétaient, alors que deux mois s'étaient écoulés depuis l'annonce. Les nouveaux profils issus de la matrice des règles SoD étaient chargés en informatique et la période des congés d'été approchait.

Les listes des violations furent éditées et comme nous nous y attendions, les non conformités étaient encore nombreuses, car la complexité des programmes, leur ancienneté et les nombreux ajouts depuis des années n'avaient pas facilité la tâche des auditeurs. Une sorte de confrontation commença alors entre les dépositaires des règles, contrôle interne et auditeurs, et les utilisateurs qui découvraient par la manipulation de leurs nouveaux accès, les limites de leurs pouvoirs. Les uns étaient soucieux de réduire les violations à tout prix car à défaut ils auraient à développer les contrôles (*risk mitigation plans* que l'on pourrait traduire par plans de réduction, d'atténuation des risques), les autres résistaient à l'enfermement dans un périmètre qu'ils jugeaient réducteur. A la question : comment les attachés clientèle ont vécu SoD ? Un responsable répond :

*Les AC (attachés de clientèle) ont surtout vu une contrainte, le sentiment de perdre de l'intérêt dans leur travail, de ne plus le maîtriser de A à Z. Les mots qui revenaient le plus souvent étaient, la contrainte et la démotivation.*

### **3. La recherche d'une solution**

Un des problèmes principaux sur lequel les services clients front office butèrent fut la mise à jour des profils des clients (customer maintenance) qui ne pouvait plus être réalisée par les attachés de clientèle des différentes activités. Les responsables de front-offices exprimaient leurs doutes :

*...cette violation qui dit qu'on ne peut pas créer un client et modifier son adresse, son téléphone ou son delivery point (adresse de livraison) n'a pas de sens.*

Transférer au back office ce travail n'était pas compatible avec les règles SoD et prendre temporairement un intérimaire en attendant que les violations se clarifient n'était pas une bonne solution. L'expérience avait montré par le passé que le temps de formation était beaucoup trop long car les noms de produits et les noms de clients qui étaient représentés par des mnémoniques, étaient tout sauf intuitifs. De plus cet ERP fonctionnant par batch, de nuit, et il ne repérait donc pas les erreurs à la saisie, mais éditait le matin suivant des listes d'anomalie qu'il fallait alors corriger.

La solution la plus rapide, la plus facile et qui était compatible avec les règles du contrôle interne, était de demander aux responsables des équipes front office de faire cette « customer maintenance », ce qui techniquement ne leur posait pas de problèmes, étant tous d'anciens attachés de clientèle. La solution ne les enchantait pas mais plutôt que d'avoir à gérer les récriminations et les conflits de personnes, prendre à leur compte ces mises à jour était un moindre mal. Le poids de cette décision fut mal apprécié car nous étions entre mi-juin et mi-juillet avec les anciens profils des attachés clientèle en parallèle des nouveaux. Même si chacun devait s'efforcer de tester et se former sur les nouveaux profils, devant la pression du travail en augmentation (les départs en vacances commençaient), le recours aux anciens profils était tentant. A mi juillet, ne restèrent plus que les nouveaux profils et très vite le volume des mises à jour pesa sur les responsables d'équipe qui s'accrochèrent et tentèrent de tenir leurs rôles. Les heures supplémentaires augmentèrent au-delà du raisonnable et le directeur des ressources humaines nous rappela à l'ordre à plusieurs reprises. Début

septembre, même à effectif complet, l'augmentation de l'activité due au retour des commandes clients, démontra que la situation n'était pas viable.

Après de longues discussions, faute de solutions satisfaisantes, le « customer maintenance » fut transféré aux superusers, qui avaient eux aussi largement l'expertise pour faire ce travail mais dont les profils particuliers étaient difficilement compatibles et généraient d'autres violations. De plus le volume des créations et des modifications, les obligea à privilégier cette activité au détriment de leur activité habituelle, ce qu'ils n'appréciaient pas.

*...nous sommes devenues des opératrices de saisie, des boîtes à lettres pour les attachés de clientèle et en plus elles rouspètent tout le temps parce que nous prenons du retard...*

Les tensions furent assez vives avec le contrôle interne et les auditeurs lors des points de situation devant le comité de direction, car la pression du groupe pour tenir les délais s'était accrue, et les personnes présentes ne se sentaient ni motivées ni compétentes pour trouver des solutions. Ce fut l'impasse et le contrôle interne déclencha les premiers « mitigation plans », dont certains furent extrêmement pénalisants. Dans deux de nos activités nous avions des clients d'envergure internationale et la gestion de ces clients se réalisait en France, quel que soit le lieu où étaient utilisés les produits. La facture mensuelle de ces très gros clients pouvait dépasser la centaine de pages, et dans une saine logique de contrôle interne, le risque était plus important sur ces comptes que sur des petits clients. Il était donc normal qu'un contrôle porte sur ce type de facture, où il fallait vérifier les conditions de facturation de chaque produit, à chaque endroit où il avait été commandé. Ici également on peut reprendre le terme de Pesqueux de « punition législative » mais nous nous apercevrons avec le temps que le terme de punition tout court est également approprié, le contrôle interne usant de ces vérifications sur les gros comptes, où les comptes à conditions complexes, pour nous amener à résipiscence et éliminer des violations, ce que la personne en charge des réponses au contrôle interne résume ainsi :

*Les contrôles au début, portaient sur les grosses factures, puis ensuite ils nous ont demandé des contrôles sur les petites, puis sur les prix, puis sur les avoirs. Le volume des contrôles augmentait sans cesse. Il me fallait une semaine par mois pour répondre à toutes leurs demandes.*

Plus nous nous rapprochions de la date de l'audit, plus la nervosité s'exprimait. Des violations étaient éliminées au prix de procédures de travail plus longues, de tensions accrues avec les clients qui n'hésitaient pas à nous faire sentir que notre informatique était surannée. Nos concurrents les plus importants avaient tous le même ERP, SAP, système interactif, que certains d'entre nous avaient connu avant que leur société ne soit rachetée par KINDYNOS. Les clients nous disaient ne pas avoir les mêmes soucis avec ces sociétés et exprimaient leurs doléances, parfois menaçaient de partir. Les gestes commerciaux des business se multipliaient pour éviter une fuite des clients, ce que les patrons de business nous reprochaient amèrement.

A ce stade, pourrait se poser la question de l'indifférence de la direction générale, dont j'ai expliqué le rôle à caractère essentiellement institutionnel mais dont on aurait pu attendre un peu plus de support et d'engagement. Nous n'apprendrons que deux ans plus tard, l'existence d'un projet de grande envergure dont le chantier avait déjà été lancé et qui consistait à regrouper les différents services clients dans un seul pays, à l'est de l'Europe. Connu seulement de quelques personnes en France, il explique en partie le manque d'empressement à s'impliquer dans une solution qui, à court terme, serait remise à plat. L'adjointe du service clients me rappela lors des entretiens ses commentaires de l'époque :

*Il y avait beaucoup de réorganisations, un climat d'insécurité et malgré les assurances du management, on connaissait à l'avance les conséquences. On savait que notre concurrent principal avait externalisé son service (clients), on avait la lettre par des clients, et même si le PDG nous disait que jamais ça n'arriverait, on savait en fait qu'ils cherchaient à gagner du temps. A chaque fois c'est programmé... Les gens ont de l'ancienneté, ils ne sont pas fatalistes mais ils ont déjà vu ce type de situation, c'est un éternel recommencement.*

Ceci expliquait également les atermoiements quant à l'évolution de l'informatique et le remplacement par SAP, à l'instar de nos concurrents, sans cesse évoqué, étudié et toujours repoussé.

Nous n'arrivions pas à sortir de l'impasse, sauf à se conformer sans restrictions aux règles de la matrice, ce qui nous aurait obligé à justifier de demandes d'effectifs supplémentaires, argument que la direction Europe n'était pas encline à considérer. Les quotas d'heures supplémentaires étaient épuisés et la direction des ressources humaines, par crainte d'un contrôle, vérifiait que les bureaux étaient vides après 19h30. Les superusers étaient en violation avec le customer maintenance de par leur profil et les tensions avec les front-offices se multipliaient.

Restait une solution, la dernière, mais qui n'était pas sans risque et qui supposait que tout le monde en garde le secret : créer des profils customer maintenance et des accès au directeur du CSU et à son adjointe. Leurs accréditations leur permettaient d'intervenir dans pratiquement toutes les applications sans générer de violations, surtout que dans le cas présent, les profils n'allaient servir qu'à une tâche précise. L'objectif n'était pas que le directeur et son adjointe fassent ce que les superusers ou les responsables des front-offices n'arrivaient pas à faire, en raison du volume, mais qu'ils « prêtent » leurs profils pour le faire.

C'est ici que résidait la déviance, l'utilisation de mots de passe par des personnes autres que celles prévues et autorisées. Normalement ce ne devrait pas être possible, ou au minimum cela devrait faire l'objet d'un rapport d'anomalie, puisque chaque ordinateur a une adresse à laquelle sont attachés un profil et un mot de passe. Ayant un ancien informaticien dans le service client, dont tous les accès n'avaient pas été supprimés, nous avons pu vérifier que cette déviance était techniquement acceptable. Le risque d'une utilisation frauduleuse ou maladroite étant possible, l'utilisation des deux accès avait été conditionnée d'une part au seul usage du *Customer maintenance* que nous pouvions vérifier, d'autre part chaque mot de passe était distribué à des personnes précises, sans échange possible. Les personnes choisies étaient les superusers qui n'étaient donc plus en violation et à qui nous avons aménagé la fonction pour que ce soit moins

ennuyeux. Enfin, il était strictement interdit d'utiliser le mot de passe sur deux postes en même temps (le nombre des superusers augmentera dans les mois suivants) et en cas d'erreur sur le mot de passe (trois tentatives infructueuses bloquaient le profil) nous devions en être immédiatement avertis. En effet, dans les heures qui suivaient un blocage nous recevions, de la part d'un service en charge de la sécurité des accès basé en Australie, un message nous demandant d'expliquer ce qui s'était passé. A défaut le profil restait bloqué. Vu le nombre de personnes utilisant ces deux profils, une discipline stricte était nécessaire.

Par ailleurs les nombreux contrôles qui existaient, étaient destinés à la responsable du service reporting et à moi-même. En l'occurrence à l'époque, ce service ne reportant à personne directement, les rapports d'anomalies restaient dans le service clients.

Au final cette troisième solution fut la bonne. Plus de violation sur le *Customer maintenance*, plus d'embouteillage dans le traitement des créations et des modifications des profils clients, des plaintes clients en baisse. Mais la solution n'était pas viable si nous ne pouvions pas montrer comment nous faisons pour éliminer les violations. Nous avons donc développé, en plus, une solution conforme à SOX/SoD utilisant des profils adaptés, compliqués et tortueux de par les systèmes existants et qui n'étaient utilisés que dans le cas des contrôles internes ou de l'audit. Au quotidien, les deux autres profils étaient utilisés.

Il est arrivé chez KINDYNOS ce que McCuaig (McCuaig, 2005) reproche à certaines sociétés, qui est de perdre de vue l'approche qualitative, c'est-à-dire une approche selon le risque réel, au bénéfice d'une approche quantitative. Pouvait-on comparer le niveau d'engagement d'un attaché de clientèle dont une grosse commande était d'une valeur inférieure à 3000 euros, au niveau d'engagement d'un cadre dirigeant ou d'un trader ?

Si les contrôles avaient été normalement construits, les contrôleurs moins centrés sur les résultats et plus sur les moyens d'y parvenir, si l'ERP n'avait pas été si ancien et complexe, si la période n'avait pas été si surchargée en contraintes diverses, cette déviance n'aurait pas pu exister. Que les violations

aient été réduites, suffisait à chacun, et personne ne songeait à creuser la méthode utilisée. Dans l'entretien avec l'informaticien rattaché au service client, je me suis étonné, rétrospectivement, de ce que les contrôles existants à l'époque, n'aient rien détecté.

*Il n'y a pas tant de contrôles que ça. Il y a un contrôle sur la partie user et son accès sous Unix, mais dans Oracle il n'y a pas tant de contrôles. Dès que quelqu'un modifie un enregistrement, c'est noté dans l'enregistrement, et c'est tout.*

*- Mais chaque ordinateur a une adresse qui est reliée au user ?*

*Oui techniquement tout utilisateur qui se connecte, on connaît son adresse, d'où il vient mais ça fait tellement d'infos...*

*- De plus mon user était utilisé par différents super users chaque jour, on pouvait le voir ?*

*Entre quelqu'un qui travaille sur plusieurs machines et quelqu'un qui fait une utilisation frauduleuse, comment faire le tri ? On ne peut pas le savoir sauf enquête poussée. Ce sont les australiens qui gèrent ça, via les indiens, et on leur raconte bien ce qu'on veut. Jamais ils ne viendront physiquement pour voir.*

*- J'ai quand même un peu de mal à comprendre pourquoi il n'y a eu aucune réaction !*

*Pourquoi ils ne le voyaient pas ? Déjà est-ce qu'ils avaient envie de le voir ?*

*- Pourquoi dis-tu ça ?*

*Parce que si ceux qui contrôlent l'avaient vu, ça serait remonté immédiatement et il aurait fallu faire une tonne de rapports, limite toute la France aurait été auditée et ça aurait été compliqué.*

A l'évidence le rapprochement entre le « user » et l'adresse n'est pas un contrôle associé à un haut degré de risque, à l'inverse du mot de passe qui au bout de trois essais infructueux provoque la fermeture de l'accès.

Ce paragraphe prolonge la similitude avec l'étude ethnographique réalisée par Orr sur deux points : la pratique collective qui permet la discussion pour tenter de résoudre les problèmes et la pratique cachée. De la même manière les techniciens de Xerox, « si on les interroge, ils disent qu'ils font ce qui est prévu, qu'ils suivent les règles et les plans, c'est seulement en les observant ethnographiquement dans leur pratique qu'on comprend ce qu'ils font » (Dumez H., *op. cit.*, p. 3). C'est certainement ce qui a manqué à l'origine de cette situation, un intérêt de la part du management pour comprendre ce qui ne fonctionnait pas, dans un esprit pratique.

#### **4. La stabilité de la déviance**

Les trois plus grands risques dans cette déviance étaient le blocage des profils suite à trois mots de passe erronés, une mauvaise explication lors d'un contrôle d'audit et que quelqu'un du service clients révèle à une personne en dehors du service, le système mis sur pied. Le service clients à cette époque comptait environ soixante-dix personnes dont une douzaine connaissait la méthode employée, plus quelques attachées clientèle plus curieuses qui soupçonnaient une méthode particulière, les autres en ignoraient l'existence. Les « initiés » étaient conscients que cette solution n'était viable dans le temps que si elle restait interne au service. Les utilisateurs des deux mots de passe se limitaient à cinq personnes et ne changeaient jamais.

En deux ans, nous avons eu à faire face à trois cas de blocage des profils pour lesquels nous pûmes fournir des explications satisfaisantes. En deux ans, nous avons reçu plusieurs contrôles d'audit, internes, externes, programmés et inopinés et à chaque fois nos explications ont été convaincantes. En deux ans, un quart des effectifs a changé et jamais nous n'avons été « trahis » par ceux qui sortaient du service clients et savaient quelque chose. En deux ans, les contrôles internes mensuels ne révéleront jamais aucune déficience. Ce qui fera dire au responsable du back-office :



*...nous avons beaucoup de procédures mais elles n'étaient pas toujours efficaces et servaient plus à se couvrir. SOX est un parapluie vis-à-vis des actionnaires...*

Le secret n'a été rompu qu'en février 2008, par l'annonce de la création du service clients européen. Le poste de directeur du service clients étant supprimé, le profil allait être arrêté dans les semaines suivantes.

## **5. L'absence de dénonciation**

Le « whistleblowing » fait l'objet d'un traitement particulier dans le cadre de la loi SOX mais ne constitue pas une première dans le monde de l'entreprise, notamment des entreprises anglo-saxonnes. Outre les contrôles opérés par les auditeurs, les experts comptables et les commissaires aux comptes, tous susceptibles de découvrir et révéler une fraude, le législateur américain semble penser que l'employé est une bonne source d'informations pour détecter de tels agissements. Le risque pour un dirigeant n'est donc pas seulement que sa fraude soit découverte lors de contrôles officiels mais aussi qu'elle soit dénoncée par un employé. Je ne voudrai pas limiter mon approche à cette seule perspective qui est celle de l'employé vis-à-vis de sa société ou de ses dirigeants, nécessaire dans cette étude mais qui ne nous intéresse pas directement. En effet le comportement déviant que je décris est le fait d'employés et le risque d'un « whistleblowing » viendrait alors d'un manager ou d'un employé dans le groupe déviant ou en dehors. Je tenterai donc d'expliquer pourquoi aucune dénonciation n'a été faite, et ce, sur une période de plusieurs années. Mais enfin et surtout, c'est l'occasion d'évoquer une autre forme de comportement éthique, le comportement ag-antagoniste, aussi appelé dans le monde anglo-saxon « industry insider ».

### **5.1 Définition du « whistleblowing »**

En traduisant littéralement le terme anglais ce serait le coup de sifflet pour attirer l'attention sur quelqu'un ou quelque chose, ou pour dénoncer une fraude financière, cette dernière étant l'acception la plus connue dans le monde du

travail. Ce qui était le lancement d'une alerte, le déclenchement de la sonnette d'alarme, est devenu dans le contexte de la RSE, une alerte éthique. Particulièrement mise en avant dans la loi SOX en 2002, cette pratique existait auparavant et a fait l'objet de nombreuses études. Near et Miceli (1998) en donne cette définition (Chakroun, 2009): « c'est le fait que des collaborateurs d'une organisation rendent publiques des pratiques illégales, immorales ou illégitimes, à des personnes ou à des organisations dont l'action est susceptible de changer la situation ». Pour certains auteurs, le « whistleblowing » intervient quand les valeurs éthiques du tireur de sonnette d'alarme sont plus élevées que celle de l'organisation dans laquelle il intervient (Faunce, 2003). Cependant cette pratique opérant au croisement des concepts de légitimité et de légalité, pose la question des zones grises car les motivations ne se limitent pas à l'exercice du droit d'expression, ou l'exercice d'un contre-pouvoir intégré à la RSE. Elles peuvent aussi être une volonté de nuire à la firme, d'attenter à sa réputation ou de réduire sa valeur actionnariale (Bréchet, 2008). Dans ce cas, le monde de l'entreprise a posé la question des nuisances et du coût de telles pratiques, particulièrement dénoncées dans le cadre de SOX. A l'inverse, le danger pour les « whistleblowers » qui dénoncent une fraude, est de subir des pratiques discriminatoires de la part de l'entreprise, des pressions diverses allant jusqu'au licenciement. Ceci explique que ces pratiques aient fait, dans de nombreux pays, l'objet de mesures de protections légales, réglementaires et civiques. Cependant ces mesures n'empêchent pas l'apparition de nouvelles pratiques illégitimes, immorales ou illégales qui sont à nouveau dénoncées, discriminées et donnent lieu à de nouvelles mesures de protection. L'existence d'un tel cycle montre que les précautions prises ne mettent pas fin aux pratiques, ni ne protègent les « whistleblowers ».

## **5.2 Particularités du « whistleblowing » dans SOX**

La question du « whistleblowing » est traitée à plusieurs reprises dans le texte de la loi SOX mais surtout dans la section 806 dont l'esprit est d'encourager la dénonciation de fraudes dans le futur et de protéger les employés des représailles

de leur employeur lorsqu'ils dénoncent des violations présumées. Ils sont protégés dès la première dénonciation sur des soupçons de violation et tant qu'ils croient raisonnablement à l'existence d'une violation.

Les nouveautés de SOX concernant le « whistleblowing » sont d'une part de prévoir que la dénonciation peut être faite en interne et n'oblige plus à signaler à l'extérieur de la société le comportement violant une loi. D'autre part, la section 301, fait obligation à l'entreprise de prévoir un canal par lequel, le signalement d'une violation puisse se faire de manière anonyme. Enfin l'entreprise doit avoir une procédure de stockage et de traitement des rapports de dénonciations, qu'elle sous-traite généralement à une société extérieure qui met à disposition une hot line (Rubinstein, 2007). Cette procédure a été mise en place chez KINDYNOS puis abandonnée, n'ayant jamais servie pour une raison que je citerai au paragraphe suivant.

N'étant pas dans le cœur de mon sujet je ne rentrerai pas dans plus de détails, si ce n'est que nous avons ici une autre source d'explications au manque de succès de cette pratique. En effet les mesures de protection, en dehors de l'anonymat, donc en cas de dénonciation à l'extérieur de l'entreprise, ne se déclenchent que sous certaines conditions. Par exemple il faut dénoncer auprès d'une autorité fédérale compétente ou d'un membre du congrès pour que la protection soit activée (Dworkin, 2007). La dénonciation aux media ne fait pas l'objet d'une protection. En cas de représailles, différents recours sont possibles selon des procédures plutôt complexes et de nature à décourager.

Cependant la crise financière de 2007-2010 a donné une extension à la loi SOX avec la loi Dodd-Frank, adoptée en juillet 2010. Son but est de « promouvoir la stabilité financière, de limiter le mode de pensée relatif au *too big to fail*, des institutions financières et de protéger le contribuable américain » (Smaili, 2012). Parmi les milliers d'articles qui composent cette loi, un article (922 DFA) accroît la protection et la motivation financière des personnes agissant comme « whistleblowers ». Notamment la personne qui fournit une information à la SEC menant à une pénalité d'au moins un million de dollars, peut obtenir une part de 10 à 30% de cette pénalité, que le « whistleblowing » soit interne ou externe.

### **5.3 Pas de « whistleblowers » chez KINDYNOS**

Je me suis souvent posé la question de savoir pourquoi la pratique déviante du groupe n'avait jamais fait l'objet d'une dénonciation ou plus simplement d'une fuite. Je ne traiterai ici que la dénonciation, l'autre aspect pouvant constituer une piste pour des développements ultérieurs. Si je reviens à la définition du « whistleblowing », il s'agit de dénoncer des pratiques illégales, immorales ou illégitimes. Une des questions est précisément de savoir si le groupe déviant considère comme telle sa transgression, ce que je qualifierai par la suite. Nous n'avons eu ni de dénonciation à la hiérarchie, ni de dénonciation à d'autres collègues ou de bavardages, ni de dénonciation anonyme. Concernant la hiérarchie, il est assez compréhensible que les managers soient identifiés comme ceux qui, par leur inertie, leur manque d'engagement, ont conduit à la situation de blocage. Donc à moins de rancœur individuelle entre collègues, il y avait peu de chances que la dénonciation suive cette voie. La dénonciation anonyme est historiquement assimilée à de la collaboration, et fortement connotée avec la dernière guerre mondiale. J'ai d'ailleurs remarqué en parlant de cet aspect avec des collègues européens, que cette attitude se retrouve dans de nombreux pays y compris l'Allemagne. Ceci explique que la hot line en France n'ait jamais recueilli le moindre appel tant l'idée répugne les employés. Enfin l'inexistence de bavardages, de dénonciations ou de fuites vers d'autres collègues relève d'une connivence, d'une solidarité.

Des affaires célèbres peuvent également interpellées sur l'absence de « whistleblowing » ou l'absence de réactions suite à des alertes, notamment dans le cas de la Société Générale ou de la Baring. Dans le cas de la Société Générale, l'action déviante est commise par Kerviel, mais se pose la question d'une part de la connaissance ou de l'ignorance par la hiérarchie des risques pris par celui-ci, et d'autre part pourquoi malgré des alertes et les demandes d'explications, aucun contrôle n'a détecté quoique ce soit. Dans un entretien, Wirtz (Monin, 2008) situe la faille dans la gouvernance tout en rappelant que si celle-ci est basée sur l'existence potentielle de comportements intéressés et justifie de ce fait, un renforcement des contrôles, elle ne saurait éviter les comportements déviants. Dans leur énoncé de la théorie de l'agence, Jensen et Meckling admettent qu'il y

aura toujours une part de frictions incompressibles dues à des conflits d'intérêt. A l'intérieur de cette théorie, composée de quatre parties, figurent les règles de jeu organisationnelles qui comprennent d'un côté, l'architecture organisationnelle et de l'autre côté les formes organisationnelles (Charreaux, 2000) . Pour Wirtz le risque de comportement déviant dans l'architecture organisationnelle est fonction de trois variables : le degré de délégation du pouvoir décisionnel, les mécanismes de surveillance et la structure des incitations. En suivant son analyse, dans le cas de la Société Générale, le débat s'est trop focalisé sur la défaillance des systèmes de surveillance alors que, selon lui, les trois variables sont en cause.

L'affaire de la Baring et de son trader, Nick Leeson, est peut-être plus claire quant au rôle du management. Les profits générés par Leeson sur le SIMEX (Singapore International Monetary Exchange) sont tels que les avertissements et les demandes d'explications sont lettre morte. L'incompétence technique de certains managers, la cupidité d'autres, la désorganisation administrative, le cumul de fonctions de Leeson (il s'occupait du back-office et du front-office), montrent que la situation ne peut-être attribuer à la seule personne de Leeson. Il a été « le fruit pourri » mais en pointant du doigt le « fruit pourri », on détourne l'attention des faiblesses de l'arbre sur lequel il a poussé, en l'occurrence une grande banque britannique et un secteur d'activité que Durkheim aurait qualifié d'anomique » (Abraham, 2007). Cette situation de désordre est la conséquence directe de la dérèglementation et du décloisonnement des activités financières décidés par les dirigeants politiques occidentaux, au profit d'une pure logique de marché. Dans le cas de la Baring, il y a eu du « whistleblowing interne », des alertes des autorités de marché du SIMEX, mais aucune n'a été entendue. Pire, la banque d'Angleterre elle-même a manqué à son devoir de vigilance et de prévention d'un risque qui aurait pu être systémique. Et n'oublions pas les contrôleurs, Ernst & Young et Price Waterhouse, qui ont également été mis en cause, comme ils le seront plus tard pour Enron et dans d'autres scandales. Enfin, ce cas a mis en évidence la connivence des élites, celle des anciens d'Oxford, comme il a été démontré une connivence des anciens de l'ENA dans le scandale du Crédit Lyonnais en France (Verna, 1996).

Des managers de KINDYNOS, dans certains cas, on eu connaissance de l'action déviante du service clients. Ainsi des patrons de business ont été confrontés à des situations de blocages, venant du service clients, ayant pour origine SOX, et face à ces blocages, ils n'ont pas désapprouvé les solutions suggérées, ni ne les ont dénoncées. Pour preuve, je cite quelques phrases extraites de l'entretien avec le team leader d'un service client front-office, en charge d'un business dont les clients sont facturés en France, quelque soit le point de livraison dans le monde. Ce sont donc des clients stratégiques, qui n'entendent pas être bloqué pour une question de procédure, tant l'immobilisation de leur moyen de transport leur est préjudiciable :

*Il y a des règles. Je compare ça à une cour d'école, il y a des murs autour, mais dans la cour on fait ce qu'on veut, dans la bienséance...Et à partir du moment où on respecte les règles...*

*- Tu veux dire qu'il existe des règles, qu'il y aurait de la flexibilité autour, voire que l'on pourrait passer au-dessus ?*

*Pas forcément, mais dans des cas d'urgence, on a la possibilité de demander des dérogations à différents niveaux. On peut avoir des réponses positives, des réponses négatives ou pas de réponse du tout. Je suis du genre à penser que qui ne dit mot, consent. Quand une question est posée, si on répond pas, voilà... Au fil des années, je me suis aperçu que se battre contre des moulins à vent était épuisant. Alors que simplement jouer avec les règles du jeu peut permettre de faire évoluer les règles du jeu.*

*- Tu as des exemples ?*

*Par exemple, passer des commandes et la personne qui s'occupe des prix n'est pas là et tu ne peux pas passer ta commande, ni facturer le client. Les équipes étant de plus en plus petites et cette personne étant la seule habilitée à le faire, je fais alors de la résistance passive. Je n'ai personne, je ne peux pas passer les commandes et facturer. Je le dis au patron de business qui me répond que c'est inacceptable et qu'une solution doit être trouvée. Je lui réponds alors qu'il y a peut-être une solution. Dans ce genre de situation, ça tombe toujours sur un gros client et là, il ya un impératif, toute la chaîne en dépend. Donc on se voit attribuer une dérogation dans un*

*cadre où SOX ne l'autorise pas. On a transgressé mais on a eu du business l'autorisation exceptionnelle, tacite ou explicite, de le faire. Par contre on ne se fait pas des amis, car on applique les règles et on les oblige à nous autoriser à les transgresser.*

*- Pourquoi tu ne te faisais pas d'amis ?*

*C'est pas toujours bien perçu de faire de la résistance passive. C'est une façon de transgresser sans transgresser. Ce n'est pas moi qui ai fait les règles, ce n'est pas à moi de transgresser. Mais c'est à moi de dire qu'on ne peut pas jouer la partie avec ces règles.*

*- Dans le cas que tu évoques tu as une réponse, mais tu as dit auparavant « qui ne dit mot, consent » ?*

*Il peut arriver que sur toutes les personnes que tu contactes, aucune ne réponde alors que maintenant on travaille avec les emails, les accusés de lecture... On voit donc que des personnes ont lu et ne répondent pas. Là ça m'est arrivé de partir du principe, que l'accord était de fait. A chacun de prendre ses responsabilités et dans ce cas c'est de l'hypocrisie pure. Il y a des situations critiques que l'on gère et des gens qui déclenchent des situations critiques. Si chacun tient son rôle, il n'y a pas de transgression.*

Cet exemple un peu long, illustre cependant que, dans certains cas, même les patrons de business étaient au courant du blocage que pouvait générer SOX et sous la pression de ne pas déplaire à leurs clients stratégiques, ils approuvaient la transgression, parfois par leur silence. La différence principale, c'est qu'ils laissaient le service client supporter les risques de la transgression, mais en contrepartie, ils n'ont jamais dénoncé la pratique.

#### **5.4 Au-delà du « whistleblowing »**

Le « whistleblowing » peut aussi être analysé sous l'angle du dilemme éthique posé au salarié, « ce dilemme étant lié d'une part aux divergences perçues entre les valeurs personnelles du salarié et celles de l'organisation, et d'autre part, aux divergences perçues par le salarié entre les obligations dues à l'entreprise et

celles dues à un intérêt d'ordre supérieur » (Jubb, 1999) (Chakroun, 2009). Il pose la question de la légitimité retenue par un acteur qui est un arbitrage entre une légitimité pragmatique fondée sur un calcul d'intérêt, une légitimité morale fondée sur des principes normatifs et une légitimité cognitive fondée sur l'interprétation des comportements organisationnels (Claveau, 2004). Enfin il peut s'envisager selon la théorie de la complicité (Davis, 1996), qui légitime un « whistleblowing » directement vers le grand public en estimant qu'une révélation est exigible de la part de tout collaborateur lorsqu'il estime que la non révélation de malfaçons le rendrait complice.

Au travers de ces différentes approches, le « whistleblowing » que j'esquisse n'est plus la dénonciation de l'action déviante aux exigences de la loi SOX mais plutôt la dénonciation d'une forme de comportement de la part de KINDYNOS vis-à-vis de ses clients. En effet j'ai décrit le mouvement organisationnel, qui génère un climat de désordre, qui lasse les clients et les personnels au contact des clients, et entretient l'incertitude et le manque de visibilité. Les salariés sont intéressés au devenir de leur entreprise même s'ils n'ont guère d'illusions sur les conséquences des réorganisations. Mais le manque de contrôle dans les projets produit trop de dommages collatéraux dans la clientèle, ce qui inquiète les salariés. En effet avant même que les conclusions des projets ne soient connues, la confusion, le manque de coordination, et l'allongement des temps d'étude, entraînaient des pertes de clients. En suivant cette approche, il y a toujours déviance mais sans opposition à l'entreprise. Ce serait davantage un processus de régulation, décrit par Thomas (Thomas, 2005), où des acteurs initiés du secteur sont susceptibles d'agir en salariés socialement responsables, que les anglo-saxons nomment des « industry insiders ». Ce concept repose une approche ago-antagoniste au sein de l'entreprise selon laquelle les personnes supportent les objectifs de l'entreprise (comportement agoniste) tout en s'opposant aux actions qui contrecarrent les devoirs dus par celle-ci à ses parties prenantes (comportement antagoniste). L'hypothèse dans le cadre de cette analyse, serait que le service clients, de par ses contacts journaliers, constate des dégâts dans la clientèle en raison du désordre des réorganisations. La mise en place de SOX et son volet organisationnel SOD, provoque une situation de blocage qui, si rien n'est fait,



dégradera encore plus vite la situation de perte de clients. Souscrivant aux objectifs de qualité de la relation clients et conscients que le non-respect des objectifs commerciaux est un handicap supplémentaire dans la compétitivité entre pays dans la stratégie de KINDYNOS, ils décident de respecter les objectifs mais pas certaines demandes de SOX. Pour ce faire ils contournent les points les plus bloquants de cette loi afin de retrouver une souplesse de fonctionnement qui redonne une fluidité dans les relations avec les clients. Ces derniers sont moins directement impactés et dérangés et ont moins de griefs envers KINDYNOS et sont par conséquent moins susceptibles de passer à la concurrence.

Nous retrouvons l'idée de la régulation de Reynaud où la transgression en entreprise est le résultat d'un conflit de légitimités, né de la confrontation d'un processus formel centralisé, animé par la direction, et d'un processus informel d'autonomisation actionné par les collaborateurs. Et le recours à la transgression est d'autant plus facilité que l'entreprise tire avantage à cultiver le flou dans la formulation de ses stratégies et de ses objectifs.

Cette attitude de mobilisation des salariés suit un « principe d'interchangeabilité des places » (Claveau, 2004) où « le salarié d'une entreprise étant le consommateur d'une autre, il peut se percevoir comme légitime pour intervenir en faveur de l'application des principes éthiques dans sa propre entreprise. Cela suppose un processus de conscientisation nécessitant la réhabilitation du doute cartésien et la prise en compte des dimensions de l'altérité » (Chakroun R., *op. cit.*, p. 12). L'entreprise en initiant les processus ISO, et en plaçant, dans sa communication, le client au centre des préoccupations de tous les employés de KINDYNOS, n'a-t-elle désigné la priorité absolue à suivre ? Et en n'écoutant pas les problèmes soulevés par SOX n'a-t-elle créé l'ambiguïté sur les moyens à suivre pour arriver aux objectifs ?

L'émergence du salarié socialement responsable comme acteur d'une régulation plus éthique des comportements dans l'entreprise n'est peut-être pas une utopie face à un management guidé par la rentabilité. Mais je dois cependant apporter quelques limites à cette hypothèse.

En premier lieu, KINDYNOS n'a pas, dans la situation analysée, de comportement illégal, immoral ou illégitime mais davantage un manque de considération pour ses clients parfois de longue date. En second lieu, peut-on retenir comme seule motivation des salariés, le respect des clients ? Il est certain que la fuite des clients et leurs récriminations reçues directement, au quotidien, par les personnes des services clients, ont été des sources d'inquiétude et de préoccupations importantes. KINDYNOS dans la phase d'étude de certains projets, ceux portant sur le portefeuille clients, a comparé les situations entre pays. Dans cette perspective, un pays dont le portefeuille se dégrade, n'est pas en bonne situation pour attirer les investissements futurs de la société. Ce critère n'est évidemment pas le seul pris en compte mais il fait partie des fondamentaux et si les salariés ne l'ont pas compris, le management se charge de le leur rappeler. Enfin si le comportement ago-antagoniste présente un intérêt certain, « l'industry insider » est-il approprié à notre cadre ? Ce rôle « d'industry insider » est en amont du « whistleblower » et se caractérise par une éthique basée sur l'auto responsabilisation. Il incarne le soutien social interne dans l'entreprise, celui-là même dont le « whistleblower » manque et qui le fera passer d'un statut « en puissance » à un statut « en acte ». En fait dans KINDYNOS, nous ne retrouvons ni le « whistleblower » ni « l'industry insider » car la situation n'est pas vis-à-vis de l'extérieur, illégale ou immorale et ne met pas les employés dans une situation à laquelle ils ne voudraient pas être associés. Ils sont inquiets pour eux, inquiets des agissements de la société vis-à-vis des clients et le seul « whistleblowing » qui a réellement existé a été le mien. En effet en alertant à différentes reprises, la direction France et différents managers à l'international, j'ai pratiqué une forme de « whistleblowing » en interne. Mais le manque de succès est une des explications du passage à une autre forme d'action, l'action déviante.

Il faut garder à l'esprit que le cadre d'analyse se situe dans la filiale française d'une multinationale anglo-saxonne et que le « whistleblowing » est une pratique qui nous vient d'outre-Atlantique. Renforcée dans la loi SOX, puis dans la loi Dodd-Frank, elle vise à rassurer, parmi d'autres mesures, les investisseurs sur l'efficacité des règles de gouvernance, mises à mal par le scandale Enron et la

crise financière plus récente. Cependant si certains ont trouvé une dimension éthique dans le droit d'alerte par les salariés, d'autres, dont la CNIL en 2005, à l'occasion de l'affaire Dassault Systèmes (Rebeyrol, 2012), ont attiré l'attention sur ce dispositif à l'encontre des dirigeants, ou d'autres collègues, qui peut provoquer de la réticence voire l'hostilité. Et si ce n'est pas le cas, nous avons vu que les alertes sont rarement entendues et n'empêchent pas les comportements indélicats. Ce constat requiert cependant une nuance: l'alerte, comme le contrôle interne, participe à une meilleure transparence de l'information, thème omniprésent de la gouvernance. Cependant SOX en étendant le nombre des contrôleurs potentiels a soulevé une double question, l'une qui est la légitimité à détenir un pouvoir, l'autre, la légitimité à l'exercer (Petit, 2008). La source de la légitimité du pouvoir de contrôle est rationnelle légale alors que la source de la légitimité de l'exercice de l'alerte est idéologique. Dans un cas, c'est le champ du droit du travail qui s'applique et dans l'autre, c'est le champ de la norme sociale. Charreire Petit (Charreire Petit S., *op. cit.*, p. 9) observe que la connexion entre ces deux champs ne va pas de soi et que, si les entreprises ne peuvent pas éviter de se mettre en conformité avec le volet « whistleblowing » de la loi SOX, elles peuvent absorber la contrainte en passant par la voie de la « soft law », sous la forme, par exemple, de chartes éthiques.

## Conclusion générale

« Il ne faut jamais considérer une décision individuelle hors du contexte organisationnel dans lequel elle s'inscrit » (Simon, 1993) .

Cette action, d'un point de vue strictement juridique, est certainement répréhensible car elle vise à contourner des règles dont l'objectif est de prémunir l'entreprise de pratiques qui pourraient lui porter préjudice. Dans le cas présent, ce préjudice est potentiellement limité car les acteurs n'ont jamais eu pour intention de léser la société. Mais pas inexistant, car si le groupe partage cette approche, il ne peut pas garantir qu'un individu ne dévie pas de cette ligne, ou qu'un acte, bien qu'intentionné, déclenche involontairement un préjudice.

Le point de vue sociologique, en examinant les interactions du groupe en lui-même et dans son environnement, permet à cette étude d'analyser les comportements et les enjeux qui font toute la complexité des organisations. Mais préalablement à la qualification de cette action collective, je dois préciser un point important la concernant, point que je n'ai pas mentionné jusqu'à présent, et que j'ai découvert lors des entretiens.

Bien que l'action déviante soit basée sur l'utilisation de mon profil informatique et avec l'utilisation de mon mot de passe (Annexe 4 : extrait d'un document du service contrôle reconnaissant la déviance mi 2008), elle a continué après mon départ de KINDYNOS, sur le même principe et existe toujours. Elle s'est même étendue, parfois en suivant des voies pour le moins paradoxales. Je n'en citerai qu'une mais elle est révélatrice et vraiment surprenante. J'ai eu l'occasion d'expliquer que les contraintes imposées par SOX sont d'autant plus difficiles à gérer que l'équipe est petite en taille, à la raison principale que l'on ne peut plus respecter la séparation des tâches exigée par cette loi. Suite à mon départ de KYNDINOS, les réorganisations se sont succédées, et les réductions d'effectifs se sont poursuivies. Le CSU a été démantelé et les diverses entités composant le service clients ont rejoint leur Business Unit d'origine. Les pouvoirs et les

autorisations qui m'étaient conférées ont du être réaffectées à d'autres personnes, une par Business Unit. A cette époque les Business Units hébergeaient un contrôleur financier au sein de leur structure, dont le lien hiérarchique était un manager du service financier. Qui, mieux que personne, pouvait incarner cette distanciation avec l'opérationnel, que ce représentant de l'orthodoxie financière ? Le contrôleur « embedded » fut donc investi de certaines autorisations, de latitudes qui étaient les miennes auparavant, qu'il ne devait utiliser qu'à bon escient et avec parcimonie. Mais le contexte n'ayant pas changé, et les difficultés d'exécution s'étant multipliées, la situation de blocage se développa à nouveau et la seule solution possible fut d'utiliser le même expédient, un profil particulier pour le contrôleur. L'ironie de la situation veut que ce moyen technique de contournement ait été déplacé entre les mains d'un représentant des services financiers, preuve s'il le fallait, que le problème n'avait pas d'autre solution, à défaut d'une remise en cause plus globale des modalités d'application de la loi. Mais l'ironie de la situation est montée d'un cran quand, à la réorganisation suivante, les contrôleurs « embedded » ont été réintégrés dans le département des finances, et ont continué à prêter leur mot de passe aux services clients des Business Units dans lesquels ils étaient auparavant. Cette situation pour le moins particulière, appelle plusieurs remarques :

- Les caractéristiques de l'organisation de KINDYNOS s'accommodaient mal avec les exigences de séparation des tâches voulues par SOX.
- Les effets contreproductifs, issus des lourdeurs du système informatique, de la loi, et de l'organisation, croissaient avec la réduction de la taille des équipes.
- L'entreprise n'a pas su, n'a pas pu, ou n'a pas voulu revoir son organisation pour satisfaire aux exigences de la loi.
- En ne modifiant pas son organisation, l'entreprise n'ignore pas qu'elle transfère la recherche d'une solution à ses employés, surtout en maintenant les objectifs de performance commerciales et financières.

- La transgression s'est développée d'abord secrètement puis elle a continué au vu et au su de tous. D'ailleurs les contrôles (mitigation plans), déjà allégés peu avant le démantèlement du CSU, n'ont plus été demandés après.
- A partir de ce moment, il est légitime de penser que la direction financière est parfaitement consciente du problème et donc indirectement complice de la situation. Sommes-nous dans l'hypocrisie organisationnelle, dans le désordre ou dans le cynisme ?

Ce développement tend à prouver que pour qu'il y ait imposition des normes il faut qu'il y ait infraction, que quelqu'un crie au voleur (Becker S. B., *op. cit.*, p. 146). En l'occurrence personne n'a crié au voleur, et même le contrôle interne a du s'accommoder de la déviance faute d'avoir une solution. Si la déviance est connue et qu'elle n'est pas punie, est-ce alors une innovation ordinaire, qui est « l'acceptation de vivre l'incertitude des moyens et des fins » (Alter N., *op. cit.*, p. 3) ? Le contrôle interne n'est-il pas devenu déviant car complice en ne reportant pas cette déviance, reconnaissant implicitement qu'il ne savait pas résoudre la déviance, et qu'il ne voyait pas de solution autre ? Cette transgression qui n'a pu être arrêtée, même en changeant de service n'a-t-elle pas gagné sa légitimité en tant que pratique incontournable et ne reflète t'elle pas un nouvel équilibre des pouvoirs (Becker S. B., *op. cit.*, p. 150) ?

Cette persistance dans le temps, complète l'analyse de cette action collective et donne une dimension singulière. Cette action, si elle avait été découverte à l'origine aurait été considérée, par l'entreprise, comme une transgression des règles et assimilée à un comportement déviant, puisqu'il ne respectait pas les règles d'application de la loi SOX. Nous avons vu que le groupe ne contestait pas la règle, mais la manière de l'appliquer pour ce qu'elle implique en termes de l'organisation du travail et au-delà ce qu'elle fait supporter aux clients. La crainte de voir les clients se lasser de ces incohérences organisationnelles, la compréhension en tant que consommateurs qu'ils puissent chercher un autre fournisseur et la peur que ces départs accélèrent les réductions d'emplois, rejoignent le message d'autonomie et d'initiative que délivre régulièrement

l'entreprise. Cette prescription d'autonomie, est celle qui suggère aux employés de trouver des *manières de déroger aux règles de la standardisation et de le faire sans bruit* (Dujarier, 2006), et rejoint une autre attente de l'entreprise « le silent running », c'est-à-dire une organisation qui fonctionne sans bruit et résoud les problèmes sans qu'il soit besoin d'en parler. Cette déviance attendue et suggérée par l'entreprise, est positive tant qu'elle ne crée pas de problème. A l'occasion de mon départ, la découverte simultanée de la déviance, de la solution trouvée et de l'impossibilité dans l'organisation existante, de se passer de cette solution, ont légitimé son existence. Pour autant peut-on parler d'une innovation ordinaire, car l'organisation renâcle visiblement à reconnaître la nécessité du moyen et son officialisation, effet de l'hypocrisie organisationnelle ou entêtement dans l'erreur absurde (Morel, 2001) ?

Ne s'agit-il pas d'une accommodation organisationnelle, en suivant une double acception, celle d'un mécanisme qui permet l'ajustement technique, et celle d'un arrangement à la marge qui sauve la face de chacun et préserve en apparence les rôles ? Nous sommes bien dans l'ère de la nuance, du « ni-ni », de l'interprétation. Le point de dépassement est affaire d'interprétation et c'est là que réside le risque où plus exactement, le point de transfert du risque. Le management par son attitude ambiguë, permet un comportement car il ne définit pas clairement où se situe sa limite de l'acceptable et de l'inacceptable.

La citation en préambule de cette conclusion est extraite d'une interview de Simon lors d'un colloque en 1992, et résume la perspective que j'ai suivie dans cette thèse, dont j'espère ne m'être jamais départie tout au long de l'analyse. La loi prise séparément n'aurait probablement pas suffi, à elle seule, à provoquer ce blocage organisationnel. D'autres facteurs existaient dans l'organisation et pénalisaient déjà son fonctionnement tel qu'une informatique dépassée, une organisation dont la structuration était empêtrée dans une multitude de projets, une cyndinisation de la gestion qui figeait les postures. SOX a eu un rôle de catalyseur dans la création de ce goulot d'étranglement dont les individus auraient pu sortir de différentes façons. Mais là aussi, la fin du traitement social des emplois par l'entreprise, elle-même induite par des décisions

gouvernementales, concourt à réduire le champ des alternatives et force les individus à l'action.

Par ailleurs, cette étude s'inscrit dans un contexte particulier, celui d'une FMN, firme qui, pour répondre à des exigences multiples, doit développer des formes organisationnelles adaptées. La transversalité par exemple, qui est un vecteur d'adaptation permanente aux contraintes de la compétitivité peut-être culturelle (Allouche, 1998) ou forcée par le biais de projets, comme dans le cas de KINDYNOS. Si certaines de ces sociétés sont basées sur l'innovation permanente et ont pour préoccupation de tous les instants, le changement, KINDYNOS a pour préoccupation permanente de structurer ses actifs dans un domaine qui n'est pas historiquement son point fort, le « downstream ». La nécessité de parvenir à un résultat probant aux yeux des marchés financiers explique que le changement soit sur fond de crises et de ruptures, et que la culture d'entreprise soit peu développée, autre élément de contexte.

La déviance en elle-même n'est pas un évènement singulier et quand elle n'atteint pas des formes extrêmes, on peut la trouver dans tous les aspects de notre vie privée ou professionnelle. L'analyse de ses mécanismes a ouvert l'éventail de sa compréhension. Trop de déviance conduit à des recadrages, comme la promulgation de lois, dont SOX, ce qui rejoint dans une certaine mesure le commentaire de Durkheim sur l'utilité du crime à l'évolution de la morale et du droit. A l'inverse l'absence de déviance conduit à une organisation figée. Un peu de déviance semble donc nécessaire, et quand elle est inscrite dans l'organisation, elle peut conduire à l'innovation, ou si au contraire, elle n'est pas reconnue mais suggérée, c'est alors la variable d'ajustement utilisée par le management.

La déviance, objet de cette thèse, rentre dans cette dernière catégorie, avec la précision tout de même que l'intentionnalité du management ne me semble pas évidente. Je pense que l'attitude collégiale de retrait de mes collègues relève davantage de la simple inertie, que du plan ourdi. Ce qui distingue cette déviance, c'est son caractère collectif, que ce collectif ait été horizontal et vertical et que son fonctionnement ait pu rester secret.



J'ai, à titre personnel, été le coordinateur de cette action de par ma position hiérarchique, et l'instigateur, à mon corps défendant, de la déviance car je ne trouvais ni appui ni solution pour sortir de l'impasse par des moyens normaux. Le temps aura légitimé cette solution et me permet maintenant d'en parler mais j'ai trouvé regrettable au moment de la décision, d'avoir à utiliser un tel expédient dans une telle organisation. Cependant, comme mes collaborateurs, je n'ai éprouvé aucun remords à le faire, d'une part parce que la situation exigeait de trouver une porte de sortie, d'autre part parce qu'il n'y avait aucune intention de porter atteinte à l'entreprise.

Cette position de participant dans l'action et d'observateur rétrospectif pour l'analyse a été un atout dans l'accès aux informations et aux pensées sincères et spontanées de mes collègues. La difficulté principale a été de m'abstraire de mes sentiments et de mes souvenirs afin de rester dans la plus grande objectivité possible. La revue de littérature et les divers travaux que j'ai pu consulter m'ont certainement aidé à obtenir le recul nécessaire comme ils ont élargi ma compréhension a posteriori des faits.

## Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre 1 : loi Sarbanes-Oxley, une punition législative ?</b>	<b>11</b>
<b>1. SOX, une loi qui fait date</b>	<b>12</b>
1.1 Le contenu de la loi	12
1.2 Le rôle accru du contrôle interne	13
1.3 Partisans et détracteurs : leurs arguments	16
1.4 Les conséquences sur l'organisation des entreprises	17
<b>2. Diviser pour mieux contrôler</b>	<b>19</b>
<b>3. La déclinaison de SOX/SoD chez KINDYNOS</b>	<b>24</b>
3.1 Les challenges des années 2000	26
3.2 Les challenges chez KINDYNOS	28
<b>Conclusion</b>	<b>36</b>
<b>Chapitre 2 : Vers une approche de la déviance en milieu professionnel</b>	<b>39</b>
<b>1. Rôles de la socialisation</b>	<b>44</b>
1.1 De l'inculcation à l'interaction	44
1.2 L'habitus de Bourdieu	47
1.3 La socialisation : construction sociale de la réalité	47
<b>2. Un environnement de normes</b>	<b>54</b>
	178

2.1 Normes, croyances et principes	56
2.2 Rôle et conséquences de la « soft law »	61
2.3 Trente ans de dérèglementation	64
2.4 Les producteurs de normes	67
2.5 De l'ère de la règle à l'ère de la régulation	69
2.6 Le contrôle de l'application des normes	74
<b>3. La déviance dans tous ses états</b>	<b>84</b>
3.1 La déviance, un concept protéiforme	85
3.2 Les causes de la déviance	94
3.3 Dévier pour quelles finalités ?	100
<b>4. La déviance et le secret</b>	<b>111</b>
<b>5. La délinquance en col blanc</b>	<b>113</b>
<b>Conclusion</b>	<b>115</b>
<b>Chapitre 3 : Méthodologie</b>	<b>122</b>
<b>1. Cadre général de la recherche</b>	<b>123</b>
<b>2. Les dimensions de l'analyse</b>	<b>124</b>
<b>3. Méthode</b>	<b>125</b>
<b>4. Les outils méthodologiques</b>	<b>126</b>
<b>5. Techniques de collecte mises en œuvre</b>	<b>128</b>
5.1 L'observation participante rétrospective	128
5.2 Les entretiens	129

5.2.1 Nombre et répartition des entretiens	131
5.2.2 Les entretiens des acteurs hors service client	132
5.2.3 Les entretiens des acteurs du service client	133
5.2.4 Remarques sur les entretiens	134
<b>6. Les données secondaires internes</b>	<b>136</b>
<b>7. Problématique et hypothèses</b>	<b>137</b>
7.1 Les paradoxes	138
7.2 Problématique	138
7.3 Les hypothèses	140
<b>Chapitre 4 : Mécanismes et facteurs explicatifs de l'action déviante</b>	<b>141</b>
1. La mise en place de SOX/SoD	142
2. Un projet sans contreparties	145
3. La recherche d'une solution	153
4. La stabilité de la déviance	160
5. L'absence de dénonciation	161
5.1 Définition du « whistleblowing »	161
5.2 Particularités du « whistleblowing »	162
5.3 Pas de « whistleblowing » chez KINDYNOS	164
5.4 Au-delà du « whistleblowing »	167
<b>Conclusion générale</b>	<b>172</b>

<b>Table des matières</b>	<b>178</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>182</b>
<b>Glossaire</b>	<b>196</b>
<b>Annexes</b>	<b>197</b>

## 1 Bibliographie

**Abraham, Yves-Marie. 2007.** Mais qui a donc ruiné la baque Baring? Retour sur une faillite exemplaire. <http://www.hec.ca/>. [En ligne] 01 2007. [Citation : 29 07 2012.] [http://www.hec.ca/recherche\\_publications/direction\\_recherche/cahiers\\_recherche/2007/07-01.pdf](http://www.hec.ca/recherche_publications/direction_recherche/cahiers_recherche/2007/07-01.pdf).

**Allouche, Isabelle Huault, José. 1998.** Contrôle, coordination et régulation: les nouvelles formes organisationnelles. <http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/>. [En ligne] Fianace Contrôle Stratégie, 06 1998. [Citation : 10 09 2012.] <http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/artfcs/012031.pdf>.

**Alter, Norbert. 1993.** Innovation et organisation: deux légitimités en concurrence. <http://www.persee.fr/>. [En ligne] 1993. [Citation : 17 02 2012.] [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc\\_0035-2969\\_1993\\_num\\_34\\_2\\_4240](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035-2969_1993_num_34_2_4240).

— **2002.** *Les logiques de l'innovation*. Paris : La Découverte, 2002. ISBN 9782707136954.

— **2000.** *L'innovation ordinaire*. Paris : Puf, 2000. ISBN 2 13 055378 8.

— **2003.** Mouvement et dyschronies dans les organisations. *L'année sociologique*. 2, 2003, Vol. 53.

**Arendt, Hannah. 1989.** *La crise de la culture*. Paris : Gallimard, 1989. ISBN 2070325032.

**Babeau, Olivier. 2005.** La déviance des organisations comme conséquence d'une dérive cognitive. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/>. [En ligne] 2005. [Citation : 02 02 2012.] [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/64/11/00/PDF/Article\\_RFG\\_Babeau\\_Chanlat\\_2011.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/64/11/00/PDF/Article_RFG_Babeau_Chanlat_2011.pdf).

**Bayle, Jean-Louis Loubet Del. 2007.** Sécurité et contrôle social. <http://www.crime-reg.com/>. [En ligne] 06 07 2007. [Citation : 14 04 2011.] [http://www.crime-reg.com/police/tsi\\_ch2\\_loubet.pdf](http://www.crime-reg.com/police/tsi_ch2_loubet.pdf).

**Beck, Ulrich. 2008.** *La société du risque: sur la voie d'une autre modernité*. Paris : Flammarion, 2008. ISBN: 978-2-0812-1888-8.

**Bedin, Martine Fournier, Véronique. 2009.** Erving Goffman. <http://www.cairn.info/>. [En ligne] 2009. [Citation : 23 01 2012.] <http://www.cairn.info/la-bibliotheque-ideale-des-sciences-humaines-article-173.htm>.

**Bellat, Marie Duru. 2012.** *Sociologie de l'école*. Paris : Armand Collin, 2012. ISBN 22000259972.

**Berthaud, Jean-Pierre Chanteau, Michel Rocca, Pierre. 2007.** La régulation des firmes transnationales: un enjeu pour le développement soutenable des territoires. [En ligne] 2007.

- Bonnet, François. 2008.** Un crime sans déviance: le vol en interne comme activité routinière. <http://www.cairn.info/revue-française-de-sociologie>. [En ligne] 2 2008. [Citation : 13 02 2012.] <http://www.cairn.info/revue-française-de-sociologie-2-page-331.htm>.
- Bourdieu, Pierre. 2000.** *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Paris : Point Essais, 2000. 978-2020392662.
- . **1986.** La force du droit. *Actes de la recherche en sciences sociales*. [En ligne] 09 1986. [Citation : 06 12 2012.] [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/arss\\_0335-5322\\_1986\\_num\\_64\\_1\\_2332](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/arss_0335-5322_1986_num_64_1_2332).
- Boussard, Valérie. 2006.** *Au nom de la norme*. Paris : L'Harmattan, 2006. ISBN : 2-7475-9763-6.
- Bréchet, Jean-Pierre. 2008.** Légitimité, déviance et délit: des défis pour le management stratégique. <http://www.cairn.info/>. [En ligne] 03 2008. [Citation : 29 08 2012.] [http://www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=RFG\\_183\\_0015](http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RFG_183_0015). ISBN 9782746221713.
- Brickey, Kathleen F. 2003.** From Enron to Worldcom and Beyond: Life and Crime after Sarbanes-Oxley. *Washington University Law Quarterly*. 2003, Vol. 81, Pages 357-381.
- Bridges G, Desmond S. 2010.** Deviance Theories. <http://edu.learnsoc.org/>. [En ligne] 2010. [Citation : 30 06 2012.] <http://edu.learnsoc.org/Chapters/8%20deviant%20behavior/2%20deviance%20theories.htm>.
- Brodeur, Jean-Paul. 1995.** Le contrôle social: privatisation et technocratie. <http://www.persee.fr/>. [En ligne] 1995. [Citation : 24 01 2012.] [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ds\\_0378-7931\\_1995\\_num\\_19\\_2\\_1567](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ds_0378-7931_1995_num_19_2_1567).
- Brosses, Clémentine de. 2007.** Impact de la loi Sarbanes-Oxley en France: l'essor du gouvernement d'entreprise ? <http://m2bde.u-paris10.fr>. [En ligne] 25 5 2007. [Citation : 19 12 2010.] <http://m2bde.u-paris10.fr/content/impact-de-la-loi-sarbanes-oxley-en-france-l%E2%80%99essor-du-gouvernement-d%E2%80%99entreprise-par-cl%C3%A9mentin>.
- Bumb, Bernard. 2011.** Le thème de l'alignement dans les tableaux de bord stratégiques. [En ligne] 2011. ISSN 0338-4551.
- Cazeneuve, Jean. 1972.** *Une société de l'ubiquité*. Paris : Denoel, 1972.
- CCIP. 2008.** La délégation de pouvoirs. <http://www.ccip93.fr>. [En ligne] 02 2008. [Citation : 13 01 2011.] <http://www.ccip93.fr/upload/lettreth/022008%20delegation%20pouvoirs.pdf>.
- Chakroun, Rhida. 2009.** Le whistleblower: brebis galeuse ou alter ego ? L'exemple de l'industrie pharmaceutique. <http://www.em-strasbourg.eu/>. [En ligne] 12 2009.

[Citation : 03 07 2012.] [http://www.em-strasbourg.eu/diversite/wp-content/uploads/2010/2dec/Atelier%203%20Management%20Diversite\\_Discours-Pratiques/Chakroun\\_Coll\\_Diversite\\_2-3\\_dec\\_09.pdf](http://www.em-strasbourg.eu/diversite/wp-content/uploads/2010/2dec/Atelier%203%20Management%20Diversite_Discours-Pratiques/Chakroun_Coll_Diversite_2-3_dec_09.pdf).

**Chapoulie, Jean-Michel. 1997.** La conception de la sociologie empirique d'Everett Hughes. <http://www.persee.fr/web/revues/>. [En ligne] Sociétés Contemporaines, 1997. [Citation : 08 01 2012.] [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/socco\\_1150-1944\\_1997\\_num\\_27\\_1\\_1465](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/socco_1150-1944_1997_num_27_1_1465).

**Charreaux, Gérard. 2000.** La théorie positive de l'agence: positionnement et apports. <http://www.persee.fr/>. [En ligne] 2000. [Citation : 28 08 2012.] [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rei\\_0154-3229\\_2000\\_num\\_92\\_1\\_1046](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rei_0154-3229_2000_num_92_1_1046).

**Charron, Jacques-Olivier. 2004.** L'idéologie de la transparence dans l'audit: une approche de sa dimension médiatique. [En ligne] 2004.

**Chatzistavrou, Filipa. 2007.** L'usage du soft law dans le système juridique international et ses implications sémantiques et pratiques sur la notion de règle de droit. <http://leportique.revues.org/>. [En ligne] 15 12 2007. [Citation : 14 01 2012.] <http://leportique.revues.org/index591.html>.

**Chauveau, Jean-Jacques Rosé et Alain. 2003.** L'entreprise responsable. <http://www.lentrepriseresponsable-lelivre.com/>. [En ligne] 02 2003. [Citation : 15 01 2012.] <http://www.lentrepriseresponsable-lelivre.com/>.

**Chevalier, Isabelle Micaëlli, Françoise. 2008.** Comment devient-on "innovateur" ? <http://asso.nordnet.fr/>. [En ligne] 01 07 2008. [Citation : 15 02 2012.] <http://asso.nordnet.fr/adreg/chevalier%20miccaelli.pdf>.

**Claveau, Séville. 2004.** Le Tireur de sonnette d'alarme, un acteur clé du management stratégique ? <http://www.strategie-aims.com/>. [En ligne] 03 06 2004. [Citation : 29 08 2012.] <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/10-xiiieme-conference-de-l-aims/communications/475-le-tireur-de-sonnette-dalarme-un-acteur-cle-du-management-strategique/download>.

**Courgeau, Eva Lelièvre et Daniel. 1989.** Approches longitudinales. <http://www.ined.fr/>. [En ligne] 1989. [Citation : 2012 03 17.] [http://www.ined.fr/fichier/t\\_recherche/biblio\\_cher/courgeau/IEPS91.pdf](http://www.ined.fr/fichier/t_recherche/biblio_cher/courgeau/IEPS91.pdf).

**Cusset, Pierre-Yves. 2007.** *Le lien social*. Paris : Armand Colin, 2007. ISBN: 978-2-200-34729-1.

**Cusson, Maurice. 1992.** Déviance pp. 389-422. *Traité de sociologie de Raymond Boudon*. Paris : Puf, 1992. 1ère édition.

—. 1989. Les zones urbaines criminelles. *Criminologie*. 1989, Vol. 22, 2.



- Damon, Julien. 2006.** La valeur "famille" en tendances. *http://www.cairn.info/*. [En ligne] 8 2006. [Citation : 11 06 2012.] *http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2006-8-page-112.htm*. ISSN 0046-9459.
- Dashboard, Executive. 1998-2011.** Advantages and Disadvantages of the Balanced Scorecard. *http://www.executive-dashboard.org/*. [En ligne] 1998-2011. [Citation : 14 04 2011.] *http://www.executive-dashboard.org/balanced-scorecard/balanced-scorecard-pros-and-cons.htm*.
- Davis, Michael. 1996.** Some Paradoxes of Whistleblowing. *http://share.iit.edu:8080/*. [En ligne] 1996. [Citation : 02 08 2012.] *http://share.iit.edu:8080/bitstream/handle/10560/2247/Some%20Paradoxes%20of%20Whistleblowing.pdf?sequence=1*.
- Demazière, Didier. 2007.** A qui peut-on se fier ? les sociologues et la parole des interviewés. [En ligne] 2007. ISSN 0181-4095.
- Demeulenaere, Pierre. 2003.** *Les normes sociales*. Paris : Puf, 2003. ISBN 2 13 053905 x.
- Doucin, Michel. 2010.** A petits pas et à reculons, les mutations en cours de la soft law. *http://www.rse-et-ped.info/IMG/*. [En ligne] 29 10 2010. [Citation : 15 01 2012.] *http://www.rse-et-ped.info/IMG/pdf/10-10-29\_Les\_mutations\_en\_cours\_de\_la\_soft-law\_U\_Bordeaux\_IV\_M\_Doucin.pdf*.
- Douglas, Michelis Lianos et Mary. 2001.** Danger et régression du contrôle social: des valeurs aux processus. *http://www.cairn.info/*. [En ligne] 2001. [Citation : 24 01 2012.] *http://www.cairn.info/revue-deviance-et-societe-2001-2-page-147.htm*. ISSN 0378-7931.
- Dubar, Claude. 2010.** *La crise des identités: l'interprétation d'une mutation*. Paris : Presses Universitaires de France, 2010. ISBN: 978-2-13-0583365-3.
- Dubois, Christian. 2009.** Culture, socialisation, déviance. *http://www3.ac-clermont.fr/*. [En ligne] 2009. [Citation : 29 11 2009.] *http://www3.ac-clermont.fr/pedago/ses/cours%20capes/coursculture%20socialisation%20deviance.htm*.
- Dufour, Dany-Robert. 2009.** La gouvernance comme nouvelle forme de contrôle social. *Connexions*. érès, 2009, Vol. 1, 91.
- Dujarier, Marie-Anne. 2006.** Personnalisation vs standardisation. [auteur du livre] Salvatore Maugeri. *Management néo-libéral et dispositifs de gestion*. Paris : L'Harmattan, 2006.
- Dumez, Hervé. 2007.** Situation de travail, apprentissage et organisation: retour sur le travail de Julian Orr. *Le Libellio d'Aegis*. [En ligne] 2007. [Citation : 16 12 2012.] *http://crg.polytechnique.fr/v2/fic/TAP/2007vol3n1.pdf*.
- Duplessis, Isabelle. 2007.** Le vertige et la soft law: réactions doctrinales en droit international. *http://www.crimt.org/*. [En ligne] 2007. [Citation : 15 01 2012.] *http://www.crimt.org/PDF/hs07\_duplessis.pdf*.

- Durand, Jean-Pierre. 1997.** De la notion d'entreprise au concept de modèle productif. <http://www.jean-pierredurand.com/>. [En ligne] 5 11 1997. [Citation : 16 03 2012.] <http://www.jean-pierredurand.com/artfrancaispdf/NMPBollier.pdf>.
- Durkheim, Emile. 1893.** *De la division du travail social*. Paris : Presses universitaires de France, 1893.
- . **1897.** Le suicide anémique. <http://classiques.uqac.ca/>. [En ligne] 1897. [Citation : 02 02 2012.] [http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim\\_emile/suicide/suicide\\_Livre\\_2.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim_emile/suicide/suicide_Livre_2.pdf).
- . **1894.** Les règles de la méthode sociologique. <http://classiques.uqac.ca/>. [En ligne] 1894. [Citation : 02 02 2012.] [http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim\\_emile/regles\\_methode/durkheim\\_regles\\_methode.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim_emile/regles_methode/durkheim_regles_methode.pdf).
- Dworkin, Terry Morehead. 2007.** Sox and Whistleblowing. <http://www.michiganlawreview.org/>. [En ligne] 06 2007. [Citation : 01 08 2012.] <http://www.michiganlawreview.org/assets/pdfs/105/8/dworkin.pdf>.
- Elias, Norbert. 2003.** *La civilisation des mœurs*. Paris : Pocket, 2003. ISBN 2266131044.
- Ellul, Jacques. 2008.** *Propagandes*. Paris : Economica, 2008. ISBN 2717818480.
- Falconi, Karima Guenfound, Emmanuel Lazega, Claire Lemercier, Lise Mounier, Ana Maria. 2005.** Le contrôle social du monde des affaires; une étude institutionnelle. *L'Année sociologique*. PUF, 2005, Vol. 55, 2.
- Faunce, S Bolsin, W-P Chan, T. 2003.** Supporting whistleblowers in academic medicine: training and respecting the courage of professional conscience. <http://jme.bmj.com/>. [En ligne] 27 10 2003. [Citation : 29 08 2012.] <http://jme.bmj.com/content/30/1/40.full>.
- FEI. 2008.** FEI Survey: Average 2007 SOX compliance Cost \$1.7 Million. <http://fei.mediaroom.com>. [En ligne] 30 04 2008. [Citation : 11 1 2011.] <http://fei.mediaroom.com/index.php?s=43&item=204&printable>.
- Foucault, Michel. 1975.** *Surveiller et punir*. Paris : Tel Gallimard, 1975. ISBN 978-2-07-072968-5.
- Fourcat, Bruno Ricard et Jean-Pierre. 2002.** La proximité: valeur refuge ou modernité ? <http://www.pqr.fr/>. [En ligne] 2002. [Citation : 10 02 2012.] <http://www.pqr.fr/wp-content/uploads/2011/01/IREP-ProximiteS.pdf>.
- France, Fondation de. 2007.** 15-35 ans: les individualistes solidaires. [www.fdf.org](http://www.fdf.org). [En ligne] 02 2007. [Citation : 10 02 2012.]

- G20, Présidence française du. 2011.** Régulation sociale de la mondialisation. <http://www.g20-g8.com/>. [En ligne] 03 11 2011. [Citation : 18 01 2012.] [http://www.g20-g8.com/g8-g20/root/bank\\_objects/2.Regulation\\_sociale.pdf](http://www.g20-g8.com/g8-g20/root/bank_objects/2.Regulation_sociale.pdf).
- Gaulejac, Vincent de. 2005.** *La société malade de la gestion*. Paris : Editions du seuil, 2005. 2-02-0689912-X.
- Girard, Alain. 2012.** *Le choix du conjoint*. Paris : Armand Colin, 2012. ISBN 2200278322 .
- Giugni, Marco G. 2011.** L'étude de l'action collective entre deux traditions sociologiques. <http://onlinelibrary.wiley.com/>. [En ligne] 20 01 2011. [Citation : 15 03 2012.] <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.1662-6370.1996.tb00163.x/pdf>.
- Goffman, Erving. 2001.** *Stigmate*. Paris : Minuit, 2001. ISBN 2707300799.
- Grubb, Dave Law. 2009.** Sarbanes-Oxley and U.S. Corporate Radio. [En ligne] 2009.
- Hare, Jeffrey T. 2009.** Beyond Segregation of Duties: IT Audit's Role in Assessing User Access Control Risks. <http://www.isaca.org>. [En ligne] vol 5 2009. [Citation : 13 1 2011.] <http://www.isaca.org/Journal/Past-Issues/2009/Volume-5/Documents/jpdf0905-beyond-segregation.pdf>.
- Héritier, Françoise. 2012.** *Masculin-féminin*. Paris : Odile Jacob, 2012. ISBN 2738128343.
- Hirschman, Albert O. 1995.** *Défection et prise de parole*. Paris : Fayard, 1995. ISBN: 2-213-59238-1.
- Hofstede, Geert. 2010.** *Cultures et organisations*. s.l. : Pearson Education, 2010. ISBN 2744074144.
- Honoré, Lionel. 2006.** Déviance et contrôle des comportements. [En ligne] 2006. JEL: L140, L240.
- . 2000. Figures de la transgression dans l'entreprise. [En ligne] 2000.
- IFACI, PWC, Landwell & Associés. 2005.** *Le management des risques de l'entreprise - COSO II report*. s.l. : Editions d'Organisation, 2005. ISBN: 2-7081-3432-9.
- ISO. 2011.** Principes de management de la qualité. <http://www.iso.org/>. [En ligne] 2011. [Citation : 14 01 2012.] <http://www.iso.org/iso/fr/qmp>.
- Jamous, Jacques Commaille, B. Pons-Vignon, Haroun. 1969.** *Sociologie de la décision*. Paris : Edition du Centre National de la recherche scientifique, 1969.
- Kaluszynski, Martine. 2006.** La judiciarisation de la société et du politique. [En ligne] 2006. halshs-00134738.
- Kamar, Pinar Karaca\_Mandic, Eric L. Talley. 2007.** Sarbanes-Oxley's Effects on Small Firms: What is the Evidence ? <http://leeds-faculty.colorado.edu>. [En ligne] June

2007. [Citation : 12 1 2011.] <http://leeds-faculty.colorado.edu/Bhagat/SOX-small.firms.pdf>.

**Kardiner, Abram. 1969.** *L'individu dans sa société*. Paris : Gallimard, 1969. ISBN 9782070271252.

**Khan, Nuzhat. 2007.** Segregation of Duties - SoD. <http://www.sdn.sap.com>. [En ligne] 19 10 2007. [Citation : 13 01 2011.] <http://www.sdn.sap.com/irj/scn/go/portal/prtroot/docs/library/uuid/f02855c9-2091-2a10-8682-af41abe087ba?QuickLink=index&overridelayout=true>.

**L.Kelling, James Q.Wilson and George. 1982.** Broken Windows. <http://www.theatlantic.com/>. [En ligne] 03 1982. [Citation : 29 01 2012.] <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/1982/03/broken-windows/4465/>.

**l'AFAI, Groupe de travail Contrôle Interne de. 2008.** Contrôle interne et système d'information. <http://www.afai.fr>. [En ligne] 06 07 2008. [Citation : 29 01 2011.] <http://www.afai.fr/public/doc/4.pdf>.

**Lahire, Bernard. 2012.** Des effets délétères de la division scientifique du travail sur l'évolution de la sociologie. <http://sociologies.revues.org>. [En ligne] 27 01 2012. [Citation : 20 02 2012.] <http://sociologies.revues.org/3799>.

—. 2012. *Tableaux de famille*. Paris : Points, 2012. ISBN 2757827766.

**l'AMF, Groupe de Place sous l'égide de. 2007.** Le dispositif de Contrôle Interne: Cadre de référence. <http://www.amf-france.org>. [En ligne] janvier 2007. [Citation : 29 01 2011.] [http://www.amf-france.org/documents/general/7602\\_1.pdf](http://www.amf-france.org/documents/general/7602_1.pdf).

**Lamy, Pascal. 2001.** La bonne gouvernance privée et publique dans le contexte de la mondialisation. <http://trade.ec.europa.eu/>. [En ligne] trade.ec.europa, 31 01 2001. [Citation : 26 01 2012.] [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2004/october/tradoc\\_119390.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2004/october/tradoc_119390.pdf).

**Lazega, Emmanuel. 1994.** Analyse de réseaux et sociologie des organisations. <http://www.persee.fr/>. [En ligne] 1994. [Citation : 27 03 2012.] [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc\\_0035-2969\\_1994\\_num\\_35\\_2\\_4327](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035-2969_1994_num_35_2_4327).

**Lianos, Michalis. 2003.** Le Contrôle Social après Foucault . <http://www.surveillance-and-society.org>. [En ligne] 2003. [Citation : 03 05 2011.] [http://www.surveillance-and-society.org/articles1\(3\)/ApresFoucault.pdf](http://www.surveillance-and-society.org/articles1(3)/ApresFoucault.pdf). ISSN: 1477-7487.

**Linton, Ralph. 1968.** *De l'homme*. Paris : Editions de Minuit, 1968.

**Lot, Nicolas. 2006.** Génèse, usages et maintien de l'ambiguïté dans l'organisation: l'exemple de la radio protection. *Thèse*. Paris : s.n., 2006.

**Luckmann, Peter Ludwig Berger, Thomas. 1996.** *La construction sociale de la réalité*. s.l. : Meridiens-Klincksieck, 1996. ISBN 286563330.

**Maduz, Stefanie Walter and Linda. 2009.** How globalization shapes individual risk perceptions and policy preferences. *Working Paper series*. Weatherhead Center Harvard University, 2009, 0015.

**Markiewicz-Lagneau, Janina. 1982.** Florian Znaniecki, sociologue de l'action sociale et de la méthode analytique. [En ligne] 1982.

**Martuccelli, Danilo. 2005.** Les trois voies de l'individu sociologique.  
<http://www.espacestems.net/document1414.html>. [En ligne] 08 06 2005. [Citation : 16 12 2010.] <http://www.espacestems.net/document1414.html>.

**Marx, Gary T. 2002.** What's New About the "New Surveillance"?  
<http://www.surveillance-and-society.org>. [En ligne] 2002. [Citation : 22 11 2011.]  
<http://www.surveillance-and-society.org/articles1/whatsnew.pdf>. ISSN: 1477-7-7487.

**Maugeri, Salvatore. 2008.** Vers une critique de la raison actionariale. [auteur du livre] Jean-Luc Metzger et Marie Benedetto-Meyer. *Gestion et sociétés*. Paris : L'Harmattan, 2008.

**Mazerolle, Fabrice. 2010.** Les bulles spéculatives de 1637 à nos jours.  
[www.mazerolle.fr](http://www.mazerolle.fr). [En ligne] 29 05 2010. [Citation : 06 01 2011.]  
<http://www.mazerolle.fr/Histoire-des-faits-economiques.pdf>.

**McCuaig, Norman Marks. 2005.** A panacea of the profession: is segregation of duties a useful control, or is it the snake oil of internal auditing ? <http://findarticles.com>. [En ligne] 04 2005. [Citation : 11 01 2011.]  
[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4153/is\\_2\\_62/ai\\_n13826819/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_2_62/ai_n13826819/).

**McGrann, John. 2009.** The case for ERP Super Users. <http://driveerp.blogspot.com>. [En ligne] 1 9 2009. [Citation : 14 4 2011.] <http://driveerp.blogspot.com/2009/09/case-for-erp-super-users.html>.

**Mead, Georges H. 2006.** *L'esprit, le soi et la société*. Paris : Puf, 2006. ISBN 2130554164.

**Mei Xue, Patrick T.Harker. 2002.** Customer Efficiency, Concept and its Impact on E-Business Management. *Journal of Service Research, vol4, N°4,253-267*. [En ligne] 05 2002. [Citation : 13 04 2011.]  
<http://www.business.uzh.ch/professorships/som/stu/Teaching/HS09/doc/sem1/XueHarker2002.pdf>.

**Ménard, Claude. 1997.** Le pilotage des formes organisationnelles hybrides.  
<http://www.persee.fr/web/>. [En ligne] 1997. [Citation : 28 04 2012.]  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco\\_0035-2764\\_1997\\_num\\_48\\_3\\_409912](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco_0035-2764_1997_num_48_3_409912).

**Mermet, Gérard. 2011.** Les valeurs féminines deviennent dominantes.  
<http://www.lepoint.fr/>. [En ligne] 13 01 2011. [Citation : 10 02 2012.]

[http://www.lepoint.fr/societe/gerard-mermet-les-valeurs-feminines-deviennent-dominantes-13-01-2011-129486\\_23.php](http://www.lepoint.fr/societe/gerard-mermet-les-valeurs-feminines-deviennent-dominantes-13-01-2011-129486_23.php).

**Merton, Robert K. 1965.** *Eléments de théorie et de méthode sociologique*. Paris : Plon, 1965.

**Merton, Robert King. 1971.** *Contemporary social problems*. Université du Michigan : Harcourt, Brace, Jovanovich, 1971. ISBN 9780155137905.

**Metzger, Jean-Luc. 2012.** Le changement perpétuel au coeur des rapport de domination. <http://sociologies.revues.org>. [En ligne] 09 05 2012. [Citation : 22 10 2012.] <http://sociologies.revues.org/3942>.

**Michalet, Charles-Albert. 2007.** *Mondialisation, la grande rupture*. Paris : La Découverte, 2007. ISBN: 978-2-7071-5699-0.

**Michelat, Guy. 1975.** Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie. [En ligne] 1975.

**Miotti, Dominique Plihon, Luis. 2001.** Libéralisation financière, spéculation et crises bancaires. <http://www.defi-univ.org/>. [En ligne] 2001. [Citation : 20 01 2012.] <http://www.defi-univ.org/IMG/pdf/plihonmiotti.pdf>.

**Monin, Philippe. 2008.** Retour sur l'affaire Société Générale. Entretien avec Peter Wirtz. *Revue française de gestion*. 3, 2008, 183, p. 131-134.

**Morel, Christian. 2001.** Les décisions absurdes. *Les amis de l'Ecole de Paris*. [En ligne] 01 12 2001. [Citation : 21 11 2011.] [http://ecole.org/seminaires/FS1/VA\\_128/VA071201.pdf/view](http://ecole.org/seminaires/FS1/VA_128/VA071201.pdf/view).

**Morin, François. 2006.** *Le nouveau mur de l'argent*. Paris : Seuil, 2006. ISBN 978-2020868709.

**Moscovici, Serge. 2001.** *Psychologie des minorités actives*. Paris : Puf, 2001. ISBN 9782130477457.

**Mucchielli, Laurent. 1999.** La déviance, entre normes, transgression et stigmatisation. *Sciences humaines*. novembre, 1999, 99.

**Musso, Pierre. 2010.** Claude-Henri de Saint-Simon (1760-1825), penseur du changement social. <http://hal.archives-ouvertes.fr>. [En ligne] hal.archives-ouvertes, 30 04 2010. [Citation : 02 12 2012.] [http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/96/05/PDF/Musso\\_Saint-Simon\\_revue\\_Medium.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/96/05/PDF/Musso_Saint-Simon_revue_Medium.pdf).

**Nadisic, Thierry. 2005.** La justice organisationnelle invisible et le management de l'injustice par l'encadrement intermédiaire. <http://www.reims-ms.fr/agrh/>. [En ligne] 09 2005. [Citation : 05 02 2012.] <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005nadisic0107.pdf>.

- Norton, Robert S. Kaplan and David P. 1992.** The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance. *ftp://docenti.ing.units.it*. [En ligne] 01-02 1992. [Citation : 14 04 2011.]  
[ftp://docenti.ing.units.it/arc\\_stud/Centrone/Corso\\_Tecniche%20di%20Gestione%20Aziendale/Dispense%20&%20Books/Kaplan%20&%20Norton/Kaplan%20&%20Norton%20-%20The%20Balanced%20Scorecard%20-%20Measures%20That%20Drive%20Performance.pdf](ftp://docenti.ing.units.it/arc_stud/Centrone/Corso_Tecniche%20di%20Gestione%20Aziendale/Dispense%20&%20Books/Kaplan%20&%20Norton/Kaplan%20&%20Norton%20-%20The%20Balanced%20Scorecard%20-%20Measures%20That%20Drive%20Performance.pdf).
- OCDE. 2012.** Direction de la Gouvernance publique et du développement territorial. *http://www.oecd.org/*. [En ligne] OCDE, 26 01 2012. [Citation : 26 01 2012.]  
[http://www.oecd.org/departement/0,3355,fr\\_2649\\_33735\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/departement/0,3355,fr_2649_33735_1_1_1_1_1,00.html).
- Ollivier, Catherine Tanguy et Daniel. 2011.** *Génération Y, mode d'emploi*. s.l. : De Boeck, 2011. ISBN 2804164853.
- Ordre, des experts comptables. 2007.** Regards croisés sur la délocalisation des activités comptables. *http://www.modelesocial.com*. [En ligne] juillet 2007. [Citation : 11 04 2011.] <http://www.modelesocial.com/Sites/62/pages/8Supports/docs/Delocalisation.pdf>.
- Orr, Julian E. 1996.** *Talking about Machines*. New York : Cornell University Press, 1996. ISBN 978-0-8014-3297-2.
- Parsons, Talcott. 1955.** *Family, socialization and interaction process*. s.l. : Free Press, 1955.
- Pera, Alberto. 1989.** La dérèglementation et la privatisation dans une perspective macro-économique. *http://www.oecd.org/*. [En ligne] 1989. [Citation : 22 01 2012.]  
<http://www.oecd.org/dataoecd/18/44/35381793.pdf>.
- Peretti-Watel, Patrick. 2007.** *Sociologie du risque*. Paris : Armand Colin, 2007. ISBN: 978-2-200-26451-0.
- Pesqueux, Yvon. 2010.** De la transgression en sciences des organisations. *http://hal.archives-ouvertes.fr/*. [En ligne] 14 08 2010. [Citation : 22 10 2011.]  
<http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/50/96/88/PDF/DelatransgressionenSdesO.pdf>.
- **2006.** Mais de quoi peut-il donc être question quand on parle de "pratiques"? *www.reims-ms.fr/agrh/docs*. [En ligne] 2006. [Citation : 14 01 2012.] [www.reims-ms.fr/agrh/docs/billets-dhumeur/06-pesqueux.pdf](http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/billets-dhumeur/06-pesqueux.pdf).
- **2007.** Normes et principes. *www.cnam.fr/lipsor*. [En ligne] 2007. [Citation : 23 08 2010.] [hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/08/79/.../Normesetprincipes.doc](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/08/79/.../Normesetprincipes.doc).
- Petit, Sandra Charreire Petit et Joëlle. 2008.** Du whistleblowing à l'américaine à l'alerte éthique à la française: enjeux et perspectives pour le gouvernement d'entreprise. *http://www.cairn.info/*. [En ligne] 2 2008. [Citation : 28 08 2012.]  
<http://www.cairn.info/revue-management-2008-2-page-113.htm>.
- Pezet, Eric. 2004.** Discipliner et gouverner: influence de deux thèmes foucaaldiens en sciences de gestion. [En ligne] 2004. JEL: L29, M12.

**Pillon, Véronique. 2003.** *Normes et déviances*. Rosny : Breal, 2003. ISBN 2 84291 973 4.

**Praag, Alain Van. 2012.** Déviances mangériales.

<http://www.monsieurledirecteur.com/>. [En ligne] 01 02 2012. [Citation : 01 02 2012.]  
<http://www.monsieurledirecteur.com/definitions/>.

**Premat, Christophe. 2008.** Sociologie des organisations: entretien avec Michel Crozier.

<http://www.sens-public.org/>. [En ligne] 05 02 2008. [Citation : 2012 03 31.]  
<http://www.sens-public.org/spip.php?article509>.

**Queloz, Nicolas. 2002.** Criminalité économique et criminalité organisée.

<http://www.cairn.info/>. [En ligne] 03 2002. [Citation : 09 07 2012.]  
<http://www.cairn.info/revue-l-economie-politique-2002-3-page-58.htm>. ISSN 1293-6146.

**Rebeyrol, Vincent. 2012.** La réception du "whistleblowing" par le droit français.

<http://fdsp.univ-lyon2.fr/>. [En ligne] La semaine juridique- entreprises et affaires, 14 06 2012. [Citation : 12 12 2012.] [http://fdsp.univ-lyon2.fr/sites/fdsp/IMG/pdf\\_Gouvernement\\_d\\_entreprise\\_partie\\_2.pdf](http://fdsp.univ-lyon2.fr/sites/fdsp/IMG/pdf_Gouvernement_d_entreprise_partie_2.pdf).

**Renard, Isabelle. 2006.** Alerte éthique: la CNIL prend position sur le whistleblowing.

<http://www.afai.fr/>. [En ligne] 01 2006. [Citation : 14 1 2011.]  
<http://www.afai.fr/public/doc/291.pdf>.

**Reverchon, Antoine. 2004.** Entretien avec Yvon Pesqueux, professeur au CNAM.

<http://www.fsa.ulaval.ca/>. [En ligne] 16 03 2004. [Citation : 02 01 2011.]  
<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/eh/F/ethique/lectures/scandales%20financiers.htm>.

**Reynaud, Jean-Daniel. 2004.** *Les règles du jeu*. Paris : Armand Colin, 2004. ISBN: 2-200-01677-8.

**Ribstein, Larry E. 2005.** Sarbanes-Oxley After Three Years. [En ligne] 2005.

**Riesman, David. 1964.** *La foule solitaire*. Paris : Arthaud, 1964.

**Rodriguez, Michel Kokoreff et Jacques. 2005.** Une société de l'incertitude .

<http://www.scienceshumaines.com>. [En ligne] 09 2005. [Citation : 16 02 2012.]  
[http://www.scienceshumaines.com/une-societe-de-l-incertitude\\_fr\\_13945.html](http://www.scienceshumaines.com/une-societe-de-l-incertitude_fr_13945.html).

**Roussel, Patrice. 2000.** La motivation au travail, concepts et théories. *LIRHE*. [En

ligne] Les notes du Lirhe, 10 2000. [Citation : 12 12 2012.]  
<http://www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationroussel.pdf>.

**Rubinstein, Kevin. 2007.** Internal Whistleblowing and Sarbanes-Oxley Section 806:

Balancing the Interests of Employee and Employer. <http://www.nyls.edu/>. [En ligne] 08 2007. [Citation : 01 08 2012.]

[http://www.nyls.edu/user\\_files/1/3/4/30/53/54/KevinRubinstein.pdf](http://www.nyls.edu/user_files/1/3/4/30/53/54/KevinRubinstein.pdf).



**Rusbult, Dan Farrell, Glen Rogers, Arch G. Mainous III, Caryl E. 1988.** Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*. september, 1988, Vol. 32, 3.

**Sainsaulieu, Renaud. 1995.** *Sociologie de l'entreprise: organisation, culture et développement*. Paris : Presses de Science Po et Dalloz, 1995. ISBN 2-7246-0672-8.

**Sansalini, Rémi. 2010.** Le comportement et les valeurs des français décryptés. <http://www.marketing-professionnel.fr/>. [En ligne] 01 07 2010. [Citation : 10 02 2012.] <http://www.marketing-professionnel.fr/tribune-libre/comportement-valeurs-francais.html>.

**Sarbanes, Michael Oxley, Paul. 2002.** *Sarbanes-Oxley Act of 2002*. s.l. : House of Representatives, 2002. 107-610.

**Saval, Véronique Zardet, Henri. 2005.** *Défis et dynamiques de la tétranormalisation*. Paris : Economica, 2005. ISBN 2717850589.

**Segrestin, Denis. 2003.** Les nouveaux horizons de la régulation en organisation: le cas des progiciels de gestion intégrés. *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte, 2003. ISBN 2-7071-4112-7.

**Simon, H. A. 1993.** Libres propos sur la prise de décision et son apprentissage. <http://ptfs.library.cmu.edu/>. [En ligne] Revue française de gestion, 06 1993. [Citation : 12 02 2012.] <http://ptfs.library.cmu.edu/awweb/main.jsp?flag=browse&smd=1&awdid=1>.

**Singly, François de. 2010.** *Les uns avec les autres*. s.l. : Arthème Fayard/Pluriel, 2010. ISBN: 978-2-8185-0019-4.

**SLAZone. 2007.** SLA information zone. [sla-zone.co.uk/](http://sla-zone.co.uk/). [En ligne] 2007. [Citation : 12 12 2012.] <http://www.sla-zone.co.uk/>.

**Smaili, Nadia. 2012.** Dix ans après SOX: où en est le contrôle interne ? <http://fdsp.univ-lyon2.fr/>. [En ligne] La semaine juridique- entreprise et affaires, 14 06 2012. [Citation : 12 12 2012.] [http://fdsp.univ-lyon2.fr/sites/fdsp/IMG/pdf\\_Gouvernement\\_d\\_entreprise\\_partie\\_2.pdf](http://fdsp.univ-lyon2.fr/sites/fdsp/IMG/pdf_Gouvernement_d_entreprise_partie_2.pdf).

**Stiglitz, Joseph E. 2002.** *La Grande Désillusion*. Paris : Le Livre de Poche, 2002. ISBN 978-2-253-15538-6.

**Stolowy, Eduard Pujol, Mauro Molinari, Hervé. 2003.** Audit financier et contrôle interne. L'apport de la loi Sarbanes-Oxley. <https://studies2.hec.fr/>. [En ligne] 2003. [https://studies2.hec.fr/jahia/webdav/site/hec/shared/sites/stolowy/acces\\_anonyme/recherche/published%20articles/audit%20financier.pdf](https://studies2.hec.fr/jahia/webdav/site/hec/shared/sites/stolowy/acces_anonyme/recherche/published%20articles/audit%20financier.pdf). 0338-4551.

**Stone, Nick. 2009.** Simplifying Segregation of Duties. <http://www.theiia.org>. [En ligne] 04 2009. [Citation : 10 01 2011.] <http://www.theiia.org/intAuditor/itaudit/2009-articles/simplifying-segregation-of-duties/>.

- Swartz, Nikki. 2005.** SEC extends SOX deadline for foreign companies. <http://www.allbusiness.com>. [En ligne] 1 5 2005. [Citation : 20 1 2011.] <http://www.allbusiness.com/management/429403-1.html>.
- Szabo, Nick. 2004.** Patterns of Integrity -- Separation of Duties. <http://szabo.best.vwh.net>. [En ligne] 2004. [Citation : 17 12 2010.] <http://szabo.best.vwh.net/separationofduties.html>.
- Terssac, Gilbert de. 2003.** *La théorie de la régulation sociale de Jeun-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte, 2003. ISBN 2-7071-4112-7.
- Thomas, Lucien Flament et Philippe. 2005.** Le whistleblowing: à propos de la licéité des systèmes d'alerte éthique. <http://www.lexisnexis.fr/>. [En ligne] 18 01 2005. [Citation : 02 08 2012.] [http://www.lexisnexis.fr/droit-document/article/la-semaine-juridique-social/17-2005/277\\_PS\\_SJS\\_SJS0517FP01277.htm](http://www.lexisnexis.fr/droit-document/article/la-semaine-juridique-social/17-2005/277_PS_SJS_SJS0517FP01277.htm).
- Thuderoz, Jacques Bélanger et Christian. 2010.** Le répertoire de l'opposition au travail. [En ligne] 2010. ISSN 0035-2969.
- Tönnies, Ferdinand. 2010.** *Communauté et société*. Paris : Puf, 2010. ISBN 2130556434.
- Vardi, Yoash Wiener, Yoav. 1996.** Misbehaviour in Organizations: A Motivational Framework. [En ligne] 1996.
- Verna, Gérard. 1996.** Produits dérivés et banques à la dérive: interrogations éthiques sur le cas Baring. <http://www.fsa.ulaval.ca/>. [En ligne] 1996. [Citation : 19 06 2012.] <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/Baring.html>.
- Villerbu, Loïck M. 2011.** Dimensions psycho-criminologiques de la "désistance". <http://www.villerbu-crimino.fr/>. [En ligne] 11 03 2011. [Citation : 06 02 2012.] [http://www.villerbu-crimino.fr/?p=276#\\_ftn2](http://www.villerbu-crimino.fr/?p=276#_ftn2).
- Vosselman, Ed. 2000.** Towards horizontal archetypes of management control: a transaction cost economics perspective. [En ligne] 04 2000. [Citation : 12 04 2011.] <http://www.open.ou.nl/emacs/arVosselman.PDF>.
- Wacheux, Patrick Roussel et Frédéric. 2005.** *Management des ressources humaines*. Bruxelles : de boeck, 2005. ISSN 1781-4944.
- Wacquant, Loïc. 2006.** La stigmatisation territoriale à l'âge de la marginalité avancée. <http://sociology.berkeley.edu/>. [En ligne] 2006. [Citation : 31 01 2012.] [http://sociology.berkeley.edu/faculty/wacquant/wacquant\\_pdf/STIGMATERRITAGEMAR\\_GAVANCEE.pdf](http://sociology.berkeley.edu/faculty/wacquant/wacquant_pdf/STIGMATERRITAGEMAR_GAVANCEE.pdf).
- Warren, Danielle E. 2003.** Constructive and Destructive Deviances in Organizations. *Academy of Management Review*. 2003, Vol. 28, 4.
- Weber, Max. 1995.** *Economie et société: les catégories de la sociologie*. Paris : Plon, 1995. ISBN: 978-2-266-13244-2.

—. **1906.** *Les sectes protestantes et l'esprit du capitalisme.* Paris : Plon, 1906.

**Wolton, Dominique. 2010.** *L'autre mondialisation.* Paris : Flammarion, 2010. ISBN 2081249871.

## Glossaire

- AC : attachée clientèle
- AFAI : Association Française de l'Audit et du contrôle Informatique
- BIT : Bureau International du Travail
- BSC : Balanced Scorecard
- BU : Business Unit
- CEM : Customer Efficiency Management
- COSO : Committee Of Sponsoring Organization
- CRM : Customer Relations Management
- CNIL : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés
- CSU : Customer Unit Service
- ERP : Entreprise Resource Planning
- FEI : Financial Executives International
- FMN : Firme Multinationale
- GEPC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- HSE : hygiène, santé, environnement
- HSSEQ : hygiène, santé, sécurité, environnement, qualité
- IFRS : International Financial Reporting Standards
- ISACA : Information Systems and Control Association
- ISO : International Organisation for Standardisation
- NYSE : New York Stock Exchange
- OMO : Organizational Misbehaviour
- PCAOB : Public Company Accounting Oversight Board
- PMO : Project Management Office
- SEC : Securities and Exchange Commission
- SLA : Service Level Agreement
- SoD : Segregation of Duties
- SOX : Sarbanes, Oxley (loi)
- SU : super user
- TL : team leader
- US GAAP : United States Generally Accepted Accounting Principles

## Liste des annexes

- Annexe 1 : lettre d'annonce aux clients d'un interlocuteur unique 36
- Annexe 2 : SoD matrice des règles  
(Court extrait à titre d'illustration) 143
- Annexe 3 : Planning de mise en place de SOX/SoD 143
- Annexe 4 : extrait d'un document du service contrôle reconnaissant  
la déviance mi 2008 172

**Annexe 1** : lettre annonçant aux clients la mise en place d'un interlocuteur unique au service client pour toutes leurs démarches.

GARAGE de la Gare SARL  
64 RUE ST GILLES  
00000 VILLE

**Chère cliente, cher client,**

Chaque année, nous vous sollicitons afin de connaître vos opinions et vos attentes sur nos produits et nos services.

Une de vos principales demandes est d'être en contact avec un interlocuteur facilement accessible pour tout ce qui a trait aux questions allant de la prise de commande au paiement, en passant par la livraison et la facturation et, le cas échéant les prêts financiers/matériels.

Je suis Joelle \*\*\*\*\* votre attaché(e) clientèle, et ma mission est de répondre à vos attentes sur les points suivants :

- Je suis joignable au tel : 00.00.00.00.00  
mais aussi par fax : 00.00.00.00.00  
  
ou encore par mail : [service.clients@\\*\\*\\*\\*\\*.com](mailto:service.clients@*****.com)



Les horaires d'ouverture sont de 08h30 à 18h (vendredi 17h) et en cas d'absence, une autre personne vous répondra. Par ailleurs si vous utilisez le mail, je vous en accuserai réception.

- Ruptures produits : si une rupture est égale ou supérieure à 4 jours, je m'engage à en informer par téléphone la personne de votre choix et à vous proposer, à chaque fois que cela sera possible, une solution de remplacement.
- Pour toutes les questions portant sur les livraisons, les factures, et les contrats, je suis votre interlocuteur(rice) privilégié(e) et je m'engage à vous répondre sous 48 heures ou à vous faire appeler par la personne adéquate.

Ainsi, en centralisant vos questions sur moi vous avez l'assurance d'obtenir des réponses dans les meilleurs délais.

Je vous joins également un tableau de renseignements pratiques, issu des questions les plus fréquentes, qui vous seront utiles dans diverses circonstances et que vous pourrez garder près de vous.

Sachez enfin que je suis également à votre écoute pour recevoir vos suggestions et commentaires qui seront attentivement analysés dans le cadre de notre démarche d'amélioration continue ISO 9001.

Veillez agréer, chère cliente, cher client, mes salutations dévouées.

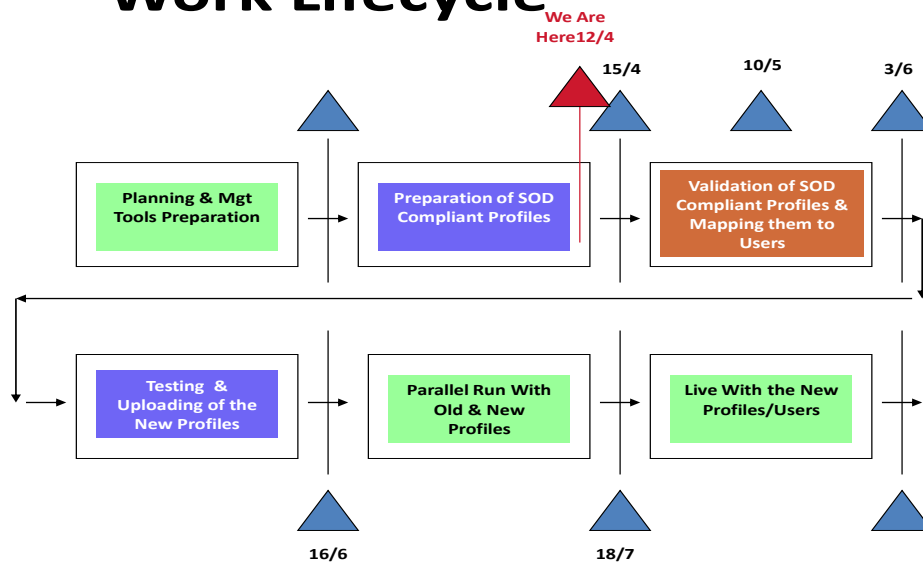
**Annexe 2** : court extrait des règles SOD sur la maintenance des données clients

Possible SoD Risk	Potential Mitigating Controls
<p>A user could setup a fictitious vendor, subsequently enter fictitious vendor invoices and possibly have the invoice process for automatic payment <u>as long as other mitigating controls fail to exist.</u></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Periodic Management review of Vendor Master file change reports for suspicious activity</li> <li>2. Enable tolerance groups to enforce financial document posting limits</li> <li>3. Periodic Management review of payments or invoices over a certain monetary threshold</li> </ol>
<p>A user could inappropriately increase a customer's credit limit and create a sales invoice for an amount greater than the customer is normally authorized to purchase on credit to either inappropriately inflate sales revenues or for a return of favors received from specified customers.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Periodic Management review of adjustments to customer credit limit.</li> <li>2. Periodic performance of AR to cash reconciliations.</li> </ol>
<p>A user could maintain a fictitious or existing customer record, release a sales order, which has been blocked by the system for credit or other reasons, adjust a customer's cash remittance, either have goods shipped to an unauthorized address, or negotiate with a customer to receive kickbacks for favorable treatment, and possibly hide each activity for an extended period of time.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Periodic Management review of Customer Master file change reports for suspicious activity</li> <li>2. Enabling of tolerance limits for users with the authority to release sales orders</li> <li>3. Periodic Management review of sales orders over a certain monetary threshold.</li> <li>4. Periodic Management review of sales orders released from a hold status.</li> <li>5. Enable tolerance groups to enforce financial document posting hold status.</li> <li>6. Periodic performance of AR to cash reconciliations.</li> </ol>

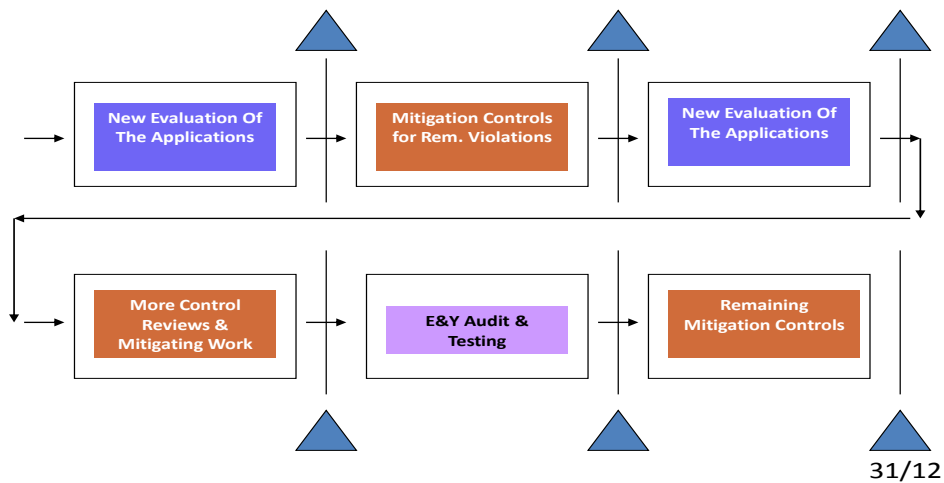


Annexe 3 : Planning de mise en place de SOX/SoD

## Work Lifecycle



## Work Lifecycle ... Continued



Annexe 4 : extrait d'un document du service contrôle reconnaissant la déviance mi 2008.

## 2 - Customer Maintenance – Anomalie

- Constat :
  - Les menus XXX liés au Customer Maintenance de BU 1/BU 2/BU 3 ont été mis sur deux « users » de Team Learder CSU (\*\* pour BU 1 et BU 2 et OQ pour BU 3 ).
  - Ces deux users sont utilisés par les Super User CSU pour réaliser les tâches liées au Customer Maintenance
  
- Conséquences :
  - Situation non satisfaisante au regard des règles SoX en matière de ségrégation des tâches
  - Pas de contrôles en place pour mitiger ces violations existantes non remontées par \*\*\*\* France et non mitigées

CI

3