



**UNIVERSITE DE PARIS I PANTHEON - SORBONNE  
LABORATOIRE DU CERGOR**

**97/03**

**“ La discipline en entreprise ”**

**Par Agnès FREDY**

Maître de Conférences à l'Université Bordeaux IV

**LES CAHIERS DU CERGOR**



Responsable de la publication : Jacques ROJOT  
Professeur à l'Université Paris I

Centre d'Etude et de Recherche en Gestion des Organisations et Ressources Humaines  
Université Paris I - Panthéon Sorbonne - Gestion Sorbonne - UFR 06  
17 Rue de la sorbonne 75231 Paris Cedex 05

# UNIVERSITE DE PARIS I PANTHEON-SORBONNE

97/03

## “ La discipline en entreprise ”

Par Agnès FREDY

Maître de Conférences à l'Université Bordeaux IV

Les cahiers du CERGOR sont accessibles sur INTERNET à l'adresse suivante :

<http://www.univ-paris1.fr/CERGOR>

Pour obtenir un exemplaire relié d'une publication du CERGOR, expédiez un chèque de

50 Francs pour frais d'expédition à l'ordre de :

*Agent Comptable Université Paris 1*

NB : Précisez le numéro désiré au dos du chèque et expédiez votre commande au CERGOR

## **TABLE DES MATIERES**

<b>1. QU'EST-CE QUE LA DISCIPLINE ?</b>	<b>3</b>
<b>2. ETUDE DES PRATIQUES DE DISCIPLINE</b>	<b>5</b>
2.1. Enquête par entretiens libres	5
2.2. Résultats d'une enquête par questionnaire	11
<b>3. CONCLUSION</b>	<b>16</b>

La recherche en gestion des ressources humaines accorde généralement peu d'attention au thème qui nous intéresse ici : la discipline au travail. Cette attitude a de quoi surprendre, dans la mesure où tout manager est confronté quotidiennement à cette question. Pour l'illustrer, nous nous servons d'une définition de la discipline (1). Ce concept est généralement difficile à appréhender de manière immédiate. En l'étudiant de plus près, on observe qu'il renvoie à trois notions : la sanction, la conduite et la règle. C'est à travers elles que s'exprime clairement son impact sur le management quotidien des hommes. Pour autant, les pratiques de discipline ne sont pas uniformes. Une enquête que nous avons menée<sup>1</sup>, et dont nous présenterons ici différents résultats, fait ressortir leur caractère à la fois diversifié et contingent (2). Différents styles de discipline existent, dont l'apparition est conditionnée par une variété de facteurs, tels que la catégorie de personnel encadrée, les valeurs du manager, la nature de la faute commise... Comme on le verra, l'objet étudié pose en fait une question sensible : celle de la moralisation des conduites sur le lieu de travail.

---

<sup>1</sup> Voir Frédy A., *La discipline, outil de gestion*, Thèse de Doctorat, Université Paris I, 1996

## 1. QU'EST-CE QUE LA DISCIPLINE ?

Une recherche bibliographique permet d'en dégager les caractéristiques essentielles. La discipline renvoie aux notions de sanction, de conduite et de règle.

Souvent assimilée à la sanction (Arvey et Ivancevich, 1980, Arvey, Davis et Nelson, 1984, Baron et Greenberg, 1989), la discipline doit s'entendre au sens de “ décision disciplinaire ”. On prend une telle décision dans un double but. **Pour dissuader.** On assortit la manifestation d'un comportement non conforme d'une mesure coercitive, pour empêcher qu'il ne se reproduise. Dans une perspective béhavioriste de la motivation (Skinner, 1962), on appelle cette mesure un “ renforcement négatif ”. Il pourra agir non seulement sur le salarié incriminé, mais aussi sur les autres, les “ observateurs ” (Trevino, 1992) qui assistent à son application ou en entendent parler. La sanction remplit ici une fonction d'apprentissage social. Mais elle a une seconde fonction. On sanctionne aussi pour **punir**. Ce rôle est à interpréter à la lumière des théories de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987, 1990). Si une faute est commise, ne pas la réprimer signifie encourager l'impunité. Or, les individus sont très sensibles à l'idée de justice, et ils sont disposés à accepter une mesure aussi négative qu'une sanction si elle leur semble justifiée. A l'inverse, un sentiment d'impunité est susceptible de se traduire par des comportements très négatifs : démotivation, perte de confiance envers le management (Ball, Trevino et Sims, 1994). Une décision disciplinaire considérée comme justifiée vise à garantir une certaine justice sur le lieu de travail. Elle a une fonction rétributive.

Mais que sanctionne-t-on *disciplinairement* ? Cette question amène à considérer un critère complémentaire pour définir l'objet étudié.

La jurisprudence en droit social (Revue Fiduciaire, 1995) permet de considérer ce que l'on sanctionne disciplinairement : des retards, des absences non motivées, des vols, des actes d'insubordination, des comportements d'intempérance... Le fait de ne pas atteindre un quota (pour un commercial, par exemple) n'est pas en revanche, en soi, de nature à justifier une mesure disciplinaire. La faute sera qualifiée de contractuelle, et pourra entraîner une sanction contractuelle : rupture du contrat. Mais elle ne pourra pas motiver une mesure disciplinaire : avertissement, mise a pied... Un blâme aurait-il un sens, d'ailleurs, dans ce contexte ? Au vu de la jurisprudence sociale, ce sont des *conduites* que l'on sanctionne disciplinairement, non une absence de résultat. Cette caractéristique est d'autre part confirmée par la théorie des organisations. Pour expliquer ce qui motive une décision disciplinaire, on parle de

*comportements* déviants, d'actes *d'inconduite* (Klass et Wheeler, 1990a). Mais dans quelle mesure peut-on reprocher au salarié sa conduite ?

Cette autre question permet de dégager un troisième et dernier critère de définition de l'objet étudié. Une faute disciplinaire est constituée par un manquement à une **règle**. Le lien entre discipline et règle est souvent mis en évidence par la négative. On dira que tel salarié sanctionné avait violé une “ norme comportementale ” (Klass et Wheeler, 1990b), qu'il avait enfreint aux “ lois de l'organisation à laquelle il appartient ” (Jones, 1961, in Wheeler, 1976). Mais quelles sont exactement ces règles ?

Elles découlent du caractère subordonné de la relation de travail. Juridiquement, un contrat de travail diffère de tout autre contrat par l'existence **d'un lien de subordination** (Javillier, 1992). Cette caractéristique offre à l'employeur la faculté de soumettre la conduite de ses salariés à différents types de règles : arriver à l'heure, porter une tenue réglementaire, se déplacer exclusivement dans certaines zones... Le règlement intérieur concrétise **ce pouvoir réglementaire**. Les règles dont nous parlons sont-elles pour autant, en elles-mêmes, des impératifs de discipline ?

La réponse est négative. Les normes précédemment citées (respect d'un horaire, port d'une tenue obligatoire...) sont *déjà*, par nature, des **règles d'organisation**. L'employeur ne les fixe pas arbitrairement, mais compte tenu d'objectifs productifs à atteindre : assurer une coordination entre divers services, maintenir une hygiène... Ces règles ne relèvent de la discipline que lorsqu'elles sont **obligatoires**. C'est-à-dire (si l'on rappelle les critères précédemment évoqués), sous peine de sanction si on ne les respecte pas. La discipline existe en tant que contrainte, sinon elle n'existe pas. Une norme déontologique ne sera pas, en tant que telle, une règle de discipline, mais elle le deviendra si elle revêt un caractère impératif (Dion, 1995) : sous-entendu, si une sanction peut être prononcée en cas de comportement frauduleux.

**On voit donc que la discipline consiste à imposer des règles de conduite, par le jeu possible de sanctions. C'est une loi privée qui s'exerce dans l'entreprise**, en véhiculant des normes comportementales, des interdits et des obligations. Et ceux-ci sont nombreux : normes déontologiques imposées au personnel d'une société de bourse, impératifs de sécurité exigés auprès d'un personnel de production, contraintes d'horaire, de présence, de tenue vestimentaire, de politesse imposée à un personnel de vente... La discipline au travail, c'est la vie de tous les jours, quelque soit le contexte professionnel du salarié.

Curieusement cette pratique ne donne lieu qu'à peu d'études de terrain dans le champ de la gestion des ressources humaines (GRH). Il nous est apparu pertinent de mener une investigation sur ce sujet. Nous en présenterons ici différents résultats.

## **2. ETUDE DES PRATIQUES DE DISCIPLINE**

Dans un but exploratoire, nous avons mené une première enquête de terrain, par entretiens libres (2.1). Les résultats observés ont été testés par questionnaire (2.2). Il en ressort que d'une entreprise à l'autre, et d'un manager à l'autre, la discipline exercée n'est pas monolithique, mais multiforme et contingente. Différents styles coexistent, qui s'expliquent par une variété de facteurs : la catégorie de personnel encadrée, les valeurs de chaque manager, le type de faute commise par le salarié...

### **2.1. Enquête par entretiens libres**

La première série d'entretiens libres a été menée auprès de personnes investies de prérogatives hiérarchiques : cinq membres d'une direction générale, neuf directeurs des ressources humaines (DRH), six membres d'une autre direction (exploitation, ventes) et trois chefs d'équipe (i.e. encadrement direct). Cinq interlocuteurs avaient un statut différent, et peuvent être qualifiés " d'observateurs " : un membre d'un C.H.S.C.T.<sup>2</sup> et quatre consultants (trois en GRH et un en droit social). Nous avons exclu le point de vue des salariés<sup>3</sup>, l'objectif étant d'étudier la façon dont la discipline est perçue par des gestionnaires, et précisément par des gestionnaires de ressources humaines. C'est un point de vue patronal que nous avons sollicité.

Pour entrer en contact avec les interlocuteurs, nous avons privilégié une méthode dite de " proche en proche " (Blanchet et Gotman, 1992). Initialement, nous avons prévu d'enregistrer les entretiens sur magnétophone, mais nous avons finalement procédé par prise de notes, certains interlocuteurs manifestant le souhait de ne pas être enregistrés, pendant qu'ils parlaient de " discipline ".

De nature exploratoire, les entretiens s'organisaient autour de deux consignes de départ (Ghiglione et Matalon, 1985) : " Pour vous, qu'est-ce que la

---

<sup>2</sup> Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

<sup>3</sup> On pourra se reporter sur ce thème à R.D. Arvey, G.A. Davis et S.M. Nelson (1984), " The use of discipline in an organization : a field study ", *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, n°3, pp. 448-460; G.A. Ball, L.K. Trevino et H.P. Sims, " Just and unjust punishment : influences on subordinate performance and citizenship ", *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°2, pp. 299-322.

discipline ? ”. Et : “ Que faites-vous en la matière ? ”<sup>4</sup>. Parfois, nous faisons quelques relances. Mais à chaque reprise, il s'est agi d'un entretien unique dans sa forme, et dans la direction prise. Les discours produits ont fait l'objet d'une analyse qualitative, de type thématique (Blanchet et Gotman, 1992, Ghiglione et Matalon, 1985). Cette analyse a permis de construire une “ grille ” constituée des catégories de sens autour desquelles s'organisaient les entretiens. Plusieurs dimensions ont été identifiées, correspondant aux grands traits à travers lesquels la discipline est perçue par les personnes interrogées.

Il est ressorti des entretiens les éléments suivants.

**La discipline est une notion souvent faiblement objectivée.** Quand une question est fortement objectivée, elle renvoie à une réalité objective clairement identifiée (Blanchet et Gotman, 1992). La personne que l'on interroge possède déjà une opinion sur la question, et il lui semble naturel qu'elle lui soit posée. La discipline pour sa part a provoqué la surprise de plusieurs interlocuteurs : “ Pourquoi m'interrogez-vous là-dessus ? ”, “ Je ne vois pas ce que je peux vous dire ”, étaient des remarques fréquentes.

**Le mot “ discipline ” a provoqué des réactions assez tranchées.** Certains l'ont jugé “ trop violent ”, “ trop négatif ”, “ trop péjoratif ”<sup>5</sup> pour le contexte de l'entreprise. D'autres interlocuteurs au contraire l'ont jugé approprié, considérant qu'il fallait “ appeler les choses par leur nom ”. Pour ceux qui rejettent ce mot, il semblerait que soit en cause une certaine image qu'ils souhaitent donner de la GRH : ne pas “ paraître répressif ”, même si comme d'autres, ils peuvent être amenés à prononcer des sanctions et imposer des règles. Une certaine culpabilité à l'égard de l'autorité (Mucchielli, 1991) et envers ses attributs expliquerait cette attitude.

Quelles que soient les réactions observées vis-à-vis du mot “ discipline ”, **le concept est pour sa part toujours valide.** L'ensemble des interlocuteurs la jugent “ nécessaire ”, sinon “ indispensable ” au fonctionnement de l'entreprise<sup>6</sup>. Elle est bien rattachée à la pratique quotidienne du management.

Dans sa mise en oeuvre, les points de vue apparaissent divergents.

---

<sup>4</sup> Vis-à-vis des consultants et du membre de C.H.S.C.T., cette consigne a été remplacée par : “ Qu'observez-vous en la matière ? ”.

<sup>5</sup> Les mots et parties de phrases entre guillemets sont des extraits de discours prononcés par les interviewés.

<sup>6</sup> Même s'ils emploient d'autres mots pour la nommer : “ respect des directives ”, “ respect des autres ”, “ respect de la règle de production et de rentabilité ”, “ respect d'un code de conduite ”.



Pour certains, il y a lieu de considérer la discipline comme une question “ ponctuelle ”, qui ne se pose au management que lorsqu'il y a un problème de “ faute ”. D'autres au contraire en font une question de “ suivi du système ”.

**Elle impulse un management plus ou moins volontariste.** Pour certains, “ toute la discipline est définie dans des textes ”. Le règlement intérieur, la convention collective, le contrat de travail sont les principales sources de communication sur les règles. D'autres interlocuteurs au contraire insistent sur la nécessité de transmettre de la manière la plus directe possible ces règles. La discipline implique un travail pédagogique d'explication. Les textes, en eux-mêmes, sont jugés insuffisants.

En étant interrogés sur la discipline, les interlocuteurs ont été amenés, spontanément, à se poser la question de l'attitude des salariés dans ce domaine. Pour certains, il faut les considérer en “ adultes ”. “ C'est à eux de savoir ce qu'il faut faire et ne pas faire ”. Mais une autre conception s'est exprimée, dans laquelle on considère que les salariés se conduisent “ comme des enfants ”. “ En permanence, il faut canaliser les comportements ”.

Lié à cette dimension, le contrôle que l'on préconise est de plusieurs types. Pour certains, “ il faut un cadre, sinon c'est n'importe quoi ”. Ce qui implique de préciser *a priori* les règles que l'on attend des personnes, si l'on veut limiter les comportements de déviance. D'autres au contraire supposent que “ l'autodiscipline ” est possible. Il ne faut pas *a priori* être trop contraignant. Notons que d'autres formes de contrôle sont envisagées, comme l'exploitation de “ remontées d'informations ” entre collègues, ou provenant de réclamations de clients lorsque le contexte s'y prête.

**En cas de fautes, les problèmes seront rationalisés de différentes manières.** Certains interlocuteurs imputent la responsabilité des fautes aux seuls salariés : elles proviennent d'un “ manque d'éducation ”, d'un “ manque de sérieux ”, de leur “ flemme ”. D'autres interlocuteurs retiennent la responsabilité possible du management : mauvais recrutement, mauvaise communication, mauvaise affectation.

**Différentes opinions s'expriment en matière de sanctions.** Certains leur imputent un rôle purement coercitif : “ sanctionner, c'est punir ”. D'autres retiennent avant tout leur rôle pédagogique. Un interlocuteur évoque pour sa part un aspect “ rédempteur ” : elles visent à réparer les fautes commises.

**La plupart des sanctions évoquées dans les entretiens sont classiques :** avertissement, mise à pied, rétrogradation, licenciement. Elles sont prononcées

dans le cadre d'une procédure formelle. Mais certains interlocuteurs laissent entendre que des méthodes moins formelles existent pour sanctionner un salarié : jouer sur l'attribution d'une prime "qualité", refuser une demi-journée de congé, muter un salarié, dans le cadre de ses attributions, sur un poste très éprouvant<sup>7</sup>...

Enfin, dernière dimension considérée, **quelques indications ont été données sur les types de fautes généralement observés** : retards, vols, absences injustifiées, inactions à la sécurité, abus d'alcool.

Les entretiens ont ainsi permis de ressortir une pluralité d'opinions concernant la façon d'exercer la discipline. Sur les différentes dimensions qui lui sont liées (le rôle de l'encadrement, l'attitude des salariés, l'origine des fautes...), les interlocuteurs ont exprimé des conceptions parfois proches, parfois distinctes. Sur cette base, nous avons dégagé **six styles de discipline** possibles, que nous caractérisons ici dans leurs grandes lignes.

Certains managers ont un style "**légaliste**". Pour eux, "toute la discipline est définie dans des textes" et "c'est aux salariés de savoir ce qu'il faut faire et ne pas faire". Les fautes pouvant survenir seront attribuées à un "manque d'éducation", de "sérieux", à leur "flemme". Le cas échéant, appliquer une sanction, ce sera avant tout exercer la procédure prévue à cet effet<sup>8</sup>. La discipline est gérée à travers des textes.

D'autres managers ont un style "**paternaliste**". Leur souci est d'expliquer aux salariés les conduites que l'on attend d'eux et en cas de sanction, il faudra s'attacher à leur faire comprendre pourquoi une telle mesure a été décidée. Les sanctions ont un rôle pédagogique. Dans le même temps, les salariés sont plutôt considérés comme des "enfants", dont on doit "canaliser en permanence le comportement". Un contrôle externe sera exercé sur eux, pour éviter les actes de déviance. En cas de survenance de fautes, c'est aux salariés que l'on en imputera la responsabilité.

Un style "**managérial**" se dégage aussi. Si l'on doit contrôler les salariés, il faut aussi être capable de leur faire confiance. Les fautes qui surviennent peuvent avoir une double responsabilité : individuelle, mais aussi managériale. Les sanctions éventuelles auront pour leur part une fonction à la fois punitive et pédagogique. Ce style se caractérise par une position d'équilibre dans la façon de concevoir la discipline.

---

<sup>7</sup> On nous a parlé de la sanction indirecte consistant à muter un salarié "aux frites", dans un fast-food.

<sup>8</sup> Le Code du travail implique de respecter une procédure lorsque l'on souhaite infliger une sanction. Cf. article L122-41

Un quatrième style adopté peut être qualifié de “ **stratégique** ”. Les règles obligatoires ne sont pas exactement connues. C'est de manière implicite, au gré de ce que l'on comprend par soi-même, qu'on les découvrira. Les sanctions sont détournées : blocage dans l'avancement, remise en cause d'une tolérance, horaires difficiles... La discipline (règle, conduite, et sanction) se joue dans des zones d'incertitude : que doit-on faire et ne pas faire ? Que risque-t-on à adopter tel comportement ?

Un cinquième style peut être qualifié de “ **supérieur** ”. On demande au salarié de s'auto-discipliner. On mise sur un contrôle interne de la conduite. Pour un interlocuteur représentatif de ce style : “ C'est une philosophie qui peut être beaucoup plus difficile pour l'individu. C'est plus difficile que de se faire conduire par la main ”. Sans dégager le manager de ses responsabilités, qui doit faire “ adhérer les personnes à un message ”, on cherche à développer des relations d'adulte à adulte.

Nous avons qualifié un dernier style de “ **rigoriste** ”. Pour un interlocuteur, l'activité des salariés doit être soumise à un contrôle étroit, en vertu de l'état de subordination dans lequel ils sont placés. Pas question de faire appel à l'autodiscipline qui est un “ mythe ”. D'autre part, les sanctions auront un rôle non seulement punitif, mais aussi rédempteur. Elles ont un fort contenu moral : “ Le pouvoir disciplinaire a été défini comme le corollaire du pouvoir de direction. Le problème qui se pose est de savoir si ce pouvoir disciplinaire sert. La réponse est oui : les individus ont besoin de punitions (...). Une sanction sera toujours coercitive. Il y a aussi l'effet rédempteur de la sanction ”.

La discipline s'exerce sous différentes formes, plus ou moins responsabilisantes pour le salarié et l'encadrement. Un résultat identique a déjà pu être vérifié, dans des recherches focalisées sur le seul aspect “ sanction ” de la discipline. Jones (1961, in Wheeler, 1976) identifiait deux styles. L'un est “ autoritaire ” : quand on sanctionne, c'est pour punir et la survenance d'une faute exclut toute impunité. L'autre style est qualifié de “ correctif ” : la sanction vise à éduquer et doit être progressive. Shull et Cummings (1969) ont complété cette typologie par un style “ humaniste ” : on ne punira pas forcément, en cas de circonstances atténuantes. Plus récemment, Klass et Dell'Omo (1991) ont étudié la réaction de managers envers la consommation d'alcool et de drogue sur le lieu de travail. Ils en concluent que deux styles dominent. L'un est “ rétributif ” : on punit en fonction de la gravité de la faute. L'autre est qualifié de “ correctif ” : on cherche à rectifier la conduite du salarié.

En poursuivant l'analyse thématique des discours, on a relevé d'autre part que **les styles de discipline** sont **contingents à une série de facteurs**.

On a pu observer l'incidence d'un facteur "**culturel**". L'histoire de l'entreprise, sa "culture" conditionnent la façon de considérer la question. Cet entretien est explicite : "Les gens ne sont pas autonomes. Chaque mois, monsieur L<sup>9</sup> remettait personnellement les salaires au personnel. Il y avait un système de primes. Les ouvriers dépendaient entièrement de monsieur L. Aujourd'hui, c'est fini. Mais ils le regrettent. Ils craignaient monsieur L mais ils étaient motivés. Il y avait un ou deux responsables qui étaient énormément craints. Aujourd'hui, c'est difficile de faire évoluer le comportement des gens. Il y a une nouvelle direction (...). Ici, le chef a une image très forte".

Un facteur "**social**" se révèle aussi influent, comme l'illustrent ces entretiens : "On sera plus dur avec un cadre qu'avec un non-cadre. Il a une meilleure connaissance des problèmes"; "Les niveaux hiérarchiques intermédiaires (...) ont beaucoup d'obligations. Ils attendent de la clémence, dans la mesure où ils appartiennent à la direction. Mais il n'y a pas de clémence. Le chef d'équipe doit faire en sorte de donner l'exemple".

On identifie un facteur "**économique**". Pour ces interlocuteurs : "Au niveau du siège social, il y a peu de discipline. Mais dans les usines, il y a en pas mal. Il y a surtout des avertissements. En particulier pour ivresse"; "Dans les bureaux, il y a très peu de licenciements. Là où on a le plus de travail, c'est dans les réseaux d'exploitation". Arriver cinq minutes en retard au bureau n'aura pas les mêmes conséquences ici que si l'on travaille dans le métier des transports en commun... Ce qui expliquera une vigilance différente envers la question de la discipline.

Un quatrième facteur peut être qualifié de "**géographique**" : "La discipline, ce n'est pas pareil dans les bureaux et les ateliers. Les gens des bureaux, je les côtoie en permanence (...) C'est plus difficile dans les ateliers. Les gens travaillent souvent seuls. C'est plus difficile de se faire comprendre". Selon l'éloignement physique entre le manager et les salariés, la discipline se fera de façon plus ou moins "à distance".

En complétant la première série d'entretiens libres par une nouvelle série d'entretiens à caractère semi-directifs<sup>10</sup>, nous avons pu dégager d'autres

---

<sup>9</sup> Le fondateur.

<sup>10</sup> Nous avons interrogé treize interlocuteurs supplémentaires, de même profils que ceux rencontrés lors des entretiens libres, en leur proposant cette fois un questionnaire. Celui-ci a été construit sur les bases des discours produits lors des entretiens libres.

**facteurs de contingence.** La discipline pratiquée est sensible aux valeurs de chaque manager : “ Chaque responsable a sa vision de la discipline. Il existe autant de types que de responsables ”; “ la discipline dépend beaucoup de l'individu qui la fait ”. A ce facteur “ **personnel** ”, s'ajoute un facteur “ **situationnel** ” : “ Pour un retard, on ne réagira pas de la même façon si on est en juillet ou en septembre. En septembre, c'est une nouvelle année qui commence. Il faut partir sur de bonnes bases... Egalement, en période de tensions, on n'aura peut-être pas la même attitude que quand tout va bien. On sera patient...Autrement, non ”.

Ces différents résultats permettent de faire ressortir le **caractère multiforme et contingent de la discipline**. Celle-ci n'est pas monolithique mais s'exerce de diverses manières, selon les contextes et les situations. On peut aussi noter son caractère très souvent moral : on contraint les conduites pour la bonne marche d'un groupe; on punit pour éduquer et “ racheter ” les manquements aux règles.

Afin de vérifier nos différents résultats, nous avons administré un questionnaire auprès d'une nouvelle population d'interlocuteurs. En voici les conclusions.

## 2.2. Résultats d'une enquête par questionnaire

Après avoir été soumis à un pré-test (Evrard, Pras et Roux, 1993), un questionnaire a été adressé par voie postale à une nouvelle série d'interlocuteurs. Nous n'avons interrogé que des personnes investies de prérogatives hiérarchiques, c'est-à-dire en mesure d'émettre un avis de praticien sur le thème visé :

- 92% sont cadres (8% d'assimilé-cadres)
- 24% sont membres d'une direction générale
- 26% sont membres d'une DRH
- 32% sont membres d'une autre direction (technique, vente...)
- 74% sont des hommes
- 60% ont une formation BAC+4 ou au-delà.

Cent quatre questionnaires ont été exploités pour le test des hypothèses. Le délai de réponse était court : trois semaines en moyenne. Le questionnaire comportait essentiellement des questions fermées , construites sur les bases des entretiens précédents.

Différents traitements statistiques ont été effectués, de nature univariée (fréquences, moyennes), bivariée (ChiDeux) et multivariée (analyse en

composantes principales, Alpha de Cronbach). Nous ne les détaillerons pas ici<sup>11</sup>.

On obtient les résultats suivants.

**80% des répondants sont d'accord pour définir la discipline comme une exigence de professionnalisme.**

Cette définition ressort de leur opinion sur plusieurs items<sup>12</sup>. Pour eux, la discipline c'est :

- “ adhérer aux objectifs ” (à 75%)
- “ avoir le souci du client ” (à 75%)
- “ faire une prestation de travail de qualité ” (à 78%)
- “ atteindre les objectifs ” (à 91%)
- “ favoriser la cohésion du groupe ” (à 91%).

Le verbe “ **adhérer** ” est donné comme **synonyme** de “ discipline ” par 83% de répondants.

**A 82%, ils sont également d'accord pour la définir comme une exigence de civisme.**

Pour eux, c'est :

- avoir une éthique vis-à-vis des partenaires de l'entreprise (88%)
- respecter ses collègues de travail (84%)
- avoir une certaine éducation (71%)
- savoir vivre en société (83%).

Le verbe “ **respecter** ” est donné en synonyme (à 87%).

La discipline est aussi conçue comme l'expression d'un rapport de subordination. Elle implique :

- de se plier aux directives hiérarchiques (à 64%)
- de savoir respecter sa place (à 44%)
- d'accepter les ordres de son supérieur (à 64%).

Elle est synonyme du verbe “ exécuter ” pour 56% des interlocuteurs.

---

<sup>11</sup> Se référer à Frédy A., op. cit.

<sup>12</sup> Comme on le verra, trois grands types de discipline sont évoqués à l'aide d'items spécifiques. Ceux-ci, construits sur la base des entretiens précédents, ont été sélectionnés comme étant représentatifs de tel ou tel type, à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach (Evrard et Al.)

Enfin, 91% d'entre eux s'accordent à dire qu'elle est " importante pour le fonctionnement de l'entreprise ". 89% la rattache à la vie professionnelle au quotidien.

**Au vu du questionnaire, la place de la discipline, dans les outils de management, est consacrée : elle traduit une exigence de professionnalisme et de civisme pour le salarié, que l'on cherche à garantir quotidiennement.**

Pour vérifier l'existence de différents styles pratiqués par les managers, nous avons effectué un test de classification des individus (Bouroche et Saporta). Ce test correspond à une classification hiérarchique ascendante. Quarante-deux variables ont été sélectionnées *a priori* au vu de leur pouvoir discriminatoire<sup>13</sup>, comme étant de nature à vérifier le classement typologique des individus. Le test n'a pas été lancé sur ces variables mêmes, mais à partir des résultats d'une analyse en composantes principales (ACP) préalablement effectuée sur elles. Une telle méthode assure que les dimensions sur lesquelles on compare les individus sont indépendantes (Ervard, Pras et Roux, 1993). Le test a été effectué sur les trois premiers facteurs principaux de l'ACP, restituant au total 30% d'inertie<sup>14</sup>.

Sur la figure obtenue appelée " dendrogramme " (voir annexe), on observe la présence de groupes homogènes et différenciés indiqués par les lettres D, E, F et H. On note également la présence d'individus isolés, renvoyant aux lettres A, B, C et G. Ce résultat est de même configuration que celui obtenu lors des entretiens exploratoires, où des groupes se dégageaient, à côté d'individus isolés (styles " supérieur " et " rigoriste ").

Pour interpréter ces types, nous avons exploité la représentation graphique des individus, dans l'espace de départ de l'ACP. L'examen des plans factoriels permet effectivement d'interpréter les axes principaux au vu de leur corrélation avec les variables de départ, et d'interpréter les types selon leur positionnement par rapport à ces axes.

Dans le plan constitué des deux premiers facteurs principaux, un premier axe se lit comme une **tendance " traditionnelle "** en matière de discipline, au vu des variables de départ avec lesquelles il est corrélé. Les individus de type H sont proches de cet axe.

---

<sup>13</sup> Apprécié sur la base des entretiens précédents.

<sup>14</sup> On ne peut pas mesurer l'influence de cette perte d'information sur les résultats du test, qui doit donc être interprété en tenant compte de cette limite.

La tendance “ traditionnelle ” associe des aspects “ paternalistes ” en matière de discipline (il faut expliquer les règles, les sanctions), au thème du “ respect des ordres ”. Le respect des consignes vise à garantir un certain ordre dans l’entreprise : “ une place pour chaque chose, chaque chose a sa place ”. La discipline vise à maintenir l’ordre établi, à pérenniser un pouvoir formel.

Dans le même plan que précédemment, le deuxième axe, au vu de sa corrélation avec les variables de départ, exprime une tendance “ légaliste ”. Les individus de type E s’en rapprochent. On met l’emphase sur le respect des textes et des procédures. L’exercice de la discipline revêt un caractère formaliste, procédural. Une tendance opposée, dont se rapproche les individus de type D, exprimera au contraire le désir de gérer cette question autrement qu’à travers des textes; de manière directe, plus verbale et de manière moins formelle.

Dans le plan constitué des premiers et troisième facteurs principaux, un nouvel axe évoque une tendance de “ **défi**ance ”, à laquelle s’opposent les individus de types F. Dans ce contretype, on s’oppose à un contrôle étroit et permanent des salariés : il faut leur faire confiance. On considère aussi que les problèmes d’inconduite ne sont pas exclusivement imputables aux seuls salariés mais peuvent découler des imperfections du management : mauvaise communication, erreur d’embauche... Ce style est semblable à celui que nous avons qualifié de “ managÉrial ” sur la base des entretiens.

L’existence de différents styles de discipline est confirmée par le questionnaire. Mais comment les expliquer ?

Nous avons créé une variable typologique prenant autant de modalités que de types mis en évidence par le test de classification (soit 8 modalités, de A à H), et nous avons comparé cette variable à différentes caractéristiques du répondant<sup>15</sup>. On observe les résultats suivants.

Lorsque le manager exerce un encadrement indirect, par délégation, son style est plutôt “ légaliste ” : il s’appuie sur des textes et des procédures pour exercer la discipline. Il privilégie une communication à distance, écrite. Il en va inversement des managers qui exercent un encadrement direct : leur style est plutôt “ non formaliste ”.

Les managers qui ont une vision traditionnelle de leur rôle et qui préfèrent se désigner comme des “ supérieurs hiérarchiques ”, plutôt que comme des “ animateurs ” ont un style plutôt “ légaliste ”.

---

<sup>15</sup> Sur cette méthode, voir Evrard et Al.



Le même résultat est observé lorsque le personnel encadré est non-cadre, de niveau “scolarité obligatoire” et “BEPC, CAP-BEP”. Vis-à-vis de ce personnel, l'attitude du manager peut s'interpréter comme la prescription d'une discipline réglementaire : on définit à l'avance, par écrit, les règles de conduite nécessaires. A l'inverse, vis-à-vis du personnel cadre, on pratiquera une discipline rétributive : *a priori*, la conduite sera libre tant qu'elle sera conforme à celle que l'on attend; mais *ex post*, elle pourra être contrainte par une rétribution négative (sanction) si la contribution du cadre est fautive sur un plan comportemental.

Un autre test a été effectué, pour apprécier la stabilité des styles de discipline face à des fautes plus ou moins graves. Il en ressort qu'en matière d'entretiens disciplinaires, et de sanctions, les attitudes des personnes interrogées varient à mesure que la gravité de la faute s'intensifie.

En cas de faute légère, la plupart des répondants attribuent à l'entretien disciplinaire un rôle pédagogique, d'écoute du salarié. Mais à mesure que la gravité de la faute augmente, l'entretien est de plus en plus considéré comme une stricte “procédure formelle à mettre en oeuvre en cas d'inconduite”. Le rôle d'écoute s'atténue. De même, en matière de sanction, à mesure qu'un salarié commet une faute grave, on ne cherche plus à éduquer, mais punir.

### **3. CONCLUSION**

Les styles de discipline sont bien flexibles, selon les caractéristiques du manager, du personnel encadré, mais aussi au gré des situations. Ce qui crée en définitive une incertitude pour le salarié. On peut en conclure que les managers, par le pouvoir que leur confère la discipline, ont tous un comportement “ stratégique ”, sinon “ opportuniste ” en la matière.

L'enquête que nous avons menée, et la clarification du concept étudié, s'offrent ainsi **d'ouvrir de nouvelles réflexions sur cette question**. Lorsque l'on parle d'autonomie du salarié, est-ce incompatible avec le souhait de voir se produire des comportements citoyens en situation de travail ? Comment respecter la liberté du salarié tout en transmettant ses exigences comportementales ? Comment décider, si nécessaire, d'une sanction juste, équitable ? Pourquoi hésiter à parler ouvertement des contraintes comportementales que tout employeur se doit d'imposer, non pas pour le plaisir de contraindre, mais pour assurer le pilotage d'un groupe d'hommes et de femmes recrutés pour assurer la réussite du projet collectif, social ? C'est un débat que nous pensons riche de réponses.

## Bibliographie

- Arvey R.D., Davis G.A. et Nelson S.M. (1984), “ The use of discipline in an organization: a field study ”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, n°3, pp. 448-460.
- Ball G.A., Trevino L.K. et Sims H.P. (1994), “ Just and unjust punishment: influences on subordinate performance and citizenship ”, *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°2, pp. 299-322.
- Baron R.A. et Greenberg J. (1989), *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*, Allyn and Bacon, 3e ed.
- Blanchet A. et Gotman A. (1992), *L'enquete et ses methodes: l'entretien*, Paris, Nathan.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1993), *Market: etudes et recherches en marketing*, Paris, Nathan.
- Frédy A., *la discipline, outil de gestion*, These de Doctorat, Université de PARIS I, 1996.
- Ghiglione R. et Matalon B. (1985), *Les enquetes sociologiques. Theories et pratique*, Paris, Armand Colin, 4e ed.
- Greenberg J. (1987), “ A taxonomy of organizational justice theories ”, *Academy of Management Review*, vol. 12, pp. 9-22.
- Greenberg J. (1990), “ Organizational justice : yesterday, today and tomorrow ”, *Journal of Management*, vol. 16, pp. 399-432.
- Javillier J.-C. (1992), *Droit du travail*, Paris, Librairie Générale de Droit et Jurisprudence, 4e ed.
- Jones D.L. (1961), “ Arbitration and industrial discipline ”, *Ann Arbor, Bureau of Industrial Relations, University of Michigan*; in Wheeler H.N. (1976), “ Punishment theory and industrial discipline ”, *Industrial Relations*, vol. 15, pp. 235-243.
- Klaas B.S. et Dell'Omo G.G. (1991), “ The determinants of disciplinary decisions: the case of employee drug use ”, *Personnel Psychology*, vol. 44, pp. 813-835.
- Klaas B.S. et Wheeler H.N. (1990a), “ Employee discipline decision making ”, *IRRA 42e, Annual Proceedings*, pp. 353-361.

- Klaas B.S. et Wheeler H.N. (1990b), “ Managerial decision making about employee discipline: a policy-capturing approach ”, *Personnel psychology*, vol. 43, pp. 117-134.
- Shull F.A. Jr et Cummings L.L. (1969), “ Enforcing the rules: how do managers differ ? ”, in Cummings L.L. et Scott W.E. (Ed), *Readings in Organizational behavior and human performance*, Homewood, ILI, Irwin, pp. 528-532.
- Trevino L.K. (1992), “ The social effects of punishment in organization: a justice perspective ”. *Academy of Management Review*. Vol. 17, pp. 647-67.

## **Publications des Cahiers de Recherche du CERGOR**

- 97/01     **Frédéric WACHEUX**, *La gestion des ressources humaines et l'épistémologie du quotidien.*
- 97/02     **Jacques ROJOT**, *Fondements théoriques du pouvoir : des origines du Néo-institutionnalisme à un individualisme méthodologique complexe.*
- 97/03     **Agnès FREDY**, *La discipline en entreprise.*