

Le rôle de la discipline dans la performance

par Agnès FREDY, Ater à l'Université de Paris 1

Résumé

Nous nous intéressons au rapport qui existe entre un aspect du management rarement évoqué : la discipline d'une part, et la notion de performance d'autre part. Nous établissons ce rapport à partir d'une définition de la discipline que nous proposons, basée sur une recherche des différents éléments qui la composent. Ainsi la discipline peut-elle être définie comme un ensemble de règles de conduite, qui s'imposent aux individus, face aux nécessités d'organisation de l'entreprise. Elle est contemporaine d'une volonté d'organiser les actes individuels, face aux besoins de structuration et de coordination que fait éprouver l'action collective. La discipline, qui prend la forme de règles de conduite (i.e. directives verbales, règlement intérieur, usages comportementaux...) et éventuellement de sanctions (i.e. en cas de manquement à une règle importante), vise à favoriser l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Une enquête de terrain que nous avons menée montre qu'à la base de la discipline, réside une haute valeur attribuée par les responsables d'entreprise au «respect d'autrui», au «respect du client», au «respect des règles de conduite contractuelles», liées au poste ou la mission confiés au salarié. On attend du salarié une «qualité de comportement», qui est jugée indispensable face aux objectifs productifs à atteindre, et compte-tenu de la vie en collectivité. Un rapport étroit existe ainsi entre performance au quotidien et discipline. C'est de ce rapport dont nous souhaitons faire état, à partir d'une proposition de définition de la discipline.

Introduction

Nous adoptons comme définition de la performance la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Pour établir le rapport discipline/performance, nous partons d'une certaine définition de la discipline (1.). Cette définition ressort d'une recherche que nous menons actuellement sur la discipline comme un outil de gestion¹. Nous illustrerons ensuite le rapport entre discipline et performance, de manière à la fois positive et négative (2.). Une enquête menée sur le terrain² fait apparaître un lien positif entre discipline et performance : concrètement, pour ceux auxquels elle s'applique, la discipline peut se définir comme l'exigence d'une «qualité de comportement». Cette «qualité de comportement» apparaît nécessaire, face aux objectifs productifs à atteindre, et aux besoins de la vie en

1. Thèse en cours préparée sous la direction de Mr le Professeur J. Rojot, à l'université de PARIS I, Panthéon-Sorbonne.

2. i.e. dans le cadre de notre thèse. Les résultats que nous présentons ici sont issus d'une série d'entretiens exploratoires. Nous les vérifions actuellement, par questionnaire.

collectivité. La discipline est un outil de gestion des hommes, visant à favoriser l'atteinte des objectifs et la cohésion du corps social. Mais un lien négatif existe aussi entre discipline et performance : lorsqu'elle est mal conduite, la discipline peut occasionner des coûts tant sur les plans financier, organisationnel, qu'humain. La pratique du Mobbing³ illustre les dérapages possibles d'une discipline, qui fait perdre à l'outil sa finalité d'origine. La discipline, qui règle⁴ les conduites individuelles, n'est pas forcément éthique. Et à travers elle, le management que l'on pratique.

1. Proposition d'une définition de la discipline

Pour étudier le rapport entre discipline et performance, nous partons d'une proposition de définition de la discipline. Les éléments de définition que nous dégagons (1.1) ressortent de la recherche que nous menons actuellement sur le concept de discipline, et les pratiques qu'il recouvre. Ces éléments nous conduisent à concevoir la discipline comme un outil de gestion. En tant que telle, la discipline entretient un lien structurel avec la performance de l'entreprise (1.2).

1.1 Eléments de définition de la discipline

Quand on se pose la question : «qu'est-ce que la discipline ?»⁵, une revue de la littérature fait ressortir différents éléments.

Une attention particulière est portée, dans les recherches et études consacrées à la discipline, à la notion de sanction. La discipline est souvent appréhendée sous cet angle. On distingue deux approches de la discipline en tant que sanction. Dans une première approche, basée sur une conception behavioriste de la motivation (Skinner, 1953, 1962), la discipline agit en tant que «renforcement» négatif (Arvey, Davis et Nelson, 1984, Baron et Greenberg, 1989, Berkowitz, 1969, Salomon, 1969). Une sanction est utilisée comme stimulus, pour dissuader certains comportements. Elle donne à une conduite jugée défectueuse, une conséquence désagréable. Elle constitue un signal, destiné à attirer l'attention sur certaines conduites jugées défectueuses et cherche à remplir une fonction d'apprentissage social (Bandura, 1971). Une seconde approche de la discipline conçue comme sanction s'inscrit dans le cadre de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987, 1990). La discipline, appréhendée sous un angle cognitif, agit comme «punition» (Ball, Trevino et Sims, 1994, Trevino, 1992). Elle est une «rétribution» négative, qui découle d'une «contribution» jugée négative : une personne fait l'objet d'une peine, pour avoir dérogé à un principe donné. La sanction est le «juste prix» de son comportement. La discipline renvoie à l'exercice d'une justice. Dans ces deux approches, la notion de sanction est essentielle pour définir la discipline. Elle agit comme «renforcement» négatif, ou comme «punition». A la question : «qu'est-ce que la discipline ?», on peut répondre : c'est la possibilité de sanctionner. Mais cette réponse soulève une autre question : pourquoi sanctionner ? Répondre à cette question permet de compléter la première définition de la discipline.

Les deux approches pré-citées apportent une réponse à cette question. Pour l'approche behavioriste, on sanctionne des comportements déviants (Rehayem, 1992). Le fait générateur d'une sanction est un comportement «non conforme», qui déroge à ce qui est admis. Pour

3. Ce concept est proposé par H. Leyman. Il peut se définir comme une «psychoterreur» pratiquée sur le lieu de travail. Voir H. Leyman, *Mobbing, la persécution sur le lieu de travail*, seuil, Paris, 1996.

4. Le terme «règle» est construit sur le latin *regula* qui désigne un «instrument de mesure servant à mettre d'équerre». Cf. Dictionnaire historique de la langue française, Le Robert, 1992. La notion de «règle» renvoie à la «rectitude», à ce qui est «droit».

5. C'est une question de départ de notre recherche.

la justice organisationnelle, une punition est le prix d'une «faute» (Trevino, 1992). Le motif d'une sanction réside dans le comportement fautif d'une personne. La faute est un second élément permettant d'appréhender la notion de discipline. Mais qu'est-ce qu'une faute ? A partir de quel moment y-a-t-il un comportement déviant ?

Pour répondre à cette question, nous pouvons nous appuyer sur les éléments de définition de la faute fournis par la justice sociale. La discipline exercée par un employeur donne lieu à un droit disciplinaire (Revue Fiduciaire, 1995). En réglementant la discipline, le droit du travail constitue une source bibliographique précieuse pour l'étude de cette notion⁶. Le législateur définit la faute comme un «agissement considéré par l'employeur comme fautif»⁷. Une faute résulte d'un «agissement». La faute naît dans la «conduite» d'une personne. La doctrine permet de préciser le type de conduites incriminées par l'employeur. L'étude de la jurisprudence fait ressortir une grande diversité de fautes (Simonneau et Desplat, 1989) : comportement agressif du salarié, intempérance, absence, retard, abandon de poste, manquement à l'obligation de fidélité, de loyauté, de probité... On peut néanmoins répertorier ces fautes en deux types :

- Les fautes d'insubordination, lorsque le salarié refuse une directive de l'employeur ou de son représentant

- Les fautes contractuelles ou professionnelles, lorsque le salarié adopte une conduite incompatible avec les exigences de son contrat de travail ou plus généralement, de la mission qui lui est confiée.

Une faute renvoie à une conduite non conforme à une directive de l'employeur ou aux exigences du poste de travail. Au vu de ces éléments, on peut ainsi considérer que la discipline a trait aux notions de sanction, de faute, de conduite. Mais dans quelle mesure un employeur ou un responsable hiérarchique est-il en mesure de sanctionner des conduites non conformes ? Pourquoi ce pouvoir de sanction existe-t-il ?

La justice sociale offre là encore des éléments de réponse. Selon les théories de l'entreprise proposées par le droit, un employeur dispose, en vertu du droit des contrats ou de la nature institutionnelle de l'entreprise (Javillier, 1992), un double pouvoir. Il détient un pouvoir d'organisation : «chef» de l'entreprise (théorie institutionnelle) ou «propriétaire» des moyens de production (théorie contractuelle), l'employeur doit décider de manière autonome des orientations à donner à l'activité de son entreprise. Il détient le pouvoir de décision. Celui-ci lui permet de définir les objectifs à atteindre, et les moyens d'y parvenir. Cette prérogative se traduit par un pouvoir réglementaire : il peut par exemple édicter un règlement intérieur⁸, où il définit différentes conduites qu'il juge utiles à l'activité : i.e. respecter le matériel, porter une tenue réglementaire, respecter un horaire de travail⁹ ... L'employeur peut réguler les conduites des personnes dans l'entreprise, leur donner une certaine structure (Mucchielli, 1991), une certaine forme, afin de favoriser l'atteinte des buts. Mais pour que ce pouvoir d'organisation et de régulation des conduites soit effectif, l'employeur dispose d'un autre pouvoir : celui de rendre obligatoires les règles qu'il fixe. En

6. Dans d'autres contextes nationaux également. Voir, pour les Etats-Unis, H. Wheeler dans J. Rojot et H. Wheeler, *Workplace Justice : Employment Obligations in International Perspective*, University of Carolina Press, 1992, pp.334-360.

7. Selon l'article L. 122-40 du Code du travail, «Consiste une sanction toute mesure, autre qu'une les observations verbales, prises par l'employeur à la suite d'un agissement du salarié considéré par lui comme fautif (...)». En définissant la sanction, le législateur précise le contour de la faute.

8. Cf. article L. 122-33 et s. du Code du travail.

9. Pour des exemples de clauses pouvant figurer dans un règlement intérieur, voir la Circulaire Ministérielle n° 5-83 du 15 mars 1983, sur les libertés des travailleurs. Voir aussi J. Grimaldi d'Esdra, «Contrat de travail Exécution Règlement intérieur», *Juris-Classeur, Travail Traité*, vol.2, Fascicule 18-30, 1990.

corrolaire de son pouvoir d'organisation, l'employeur dispose d'un pouvoir de sanction : en cas de manquement à une règle, l'employeur pourra sanctionner le contrevenant à la règle. Les règles qu'il fixe, pour revêtir un caractère obligatoire, s'assortissent d'une possibilité de sanction : avertissement oral, écrit, mise à pied, rétrogradation, jusqu'au licenciement¹⁰. Ce pouvoir agit par des mesures pénalisantes pour la personne¹¹. Il agit aussi en tant que mesure «virtuelle», il peut dissuader certaines conduites, si celles-ci sont supposées produire une conséquence désagréable : i.e. on se dépêche d'arriver à l'heure, par crainte du reproche. La sanction est source de pouvoir sur les conduites, à travers des mesures effectives, ou lorsqu'un phénomène d'expectation se produit (Vroom, 1964). Le pouvoir de sanction constitue ainsi un moyen dont dispose l'employeur pour veiller à l'application des règles. Il est le corollaire de son pouvoir d'organisation (Javillier, 1992). Il peut contribuer à assurer l'application de toutes sortes de règles jugées nécessaires à l'activité de l'entreprise.

Ces différents éléments nous amènent à préciser la notion de discipline. Les règles que l'employeur fixe dans le cadre de l'activité ne sont pas, en elles-mêmes, des règles de discipline : un horaire de travail, un mode d'utilisation du matériel, le port d'une blouse sont déjà des règles d'organisation du travail. On fixe un horaire de travail, non pour faire de la discipline, mais face à un besoin organisationnel : par exemple, on doit assurer un horaire d'ouverture à la clientèle, qui a pour conséquence la fixation de certaines heures d'arrivée, de sortie, et de prise de repas. On décide que les salariés adopteront une certaine tenue vestimentaire, non pour le principe de les contraindre, mais pour des considérations d'image de l'entreprise auprès de sa clientèle (Sellami, 1996). Ces règles entrent dans le champ de la discipline lorsqu'elles revêtent un caractère obligatoire : en d'autres termes, une sanction peut être prononcée en cas de manquement à la règle (Weiss, 1988). Par exemple, une charte déontologique n'est pas, en tant que telle, une règle de discipline : mais elle le devient quand elle acquiert un caractère obligatoire (Amédée-Manesme, 1995 ; Dion, 1995). Sous-entendu si une sanction peut être prononcée en cas de comportement frauduleux. Nous avons dit que la discipline a trait aux notions de sanction, de faute, de conduite, de règle. On peut dès lors proposer cette définition : la discipline correspond à des règles de conduite, à caractère obligatoire, fixées dans le cadre de l'organisation de l'entreprise. Les règles de conduite deviennent obligatoires face à une possibilité de sanction en cas d'infraction. On propose de définir la sanction disciplinaire comme une sanction interne à l'entreprise : l'employeur, de manière autonome, dispose de la faculté de pénaliser les conduites qu'il juge défectueuses. La discipline lui permet de rendre une justice dans l'entreprise.

Cette définition, qui ressort de notre recherche sur la discipline, nous a conduite à considérer la discipline, en tant que concept, comme un outil de gestion. En tant que telle, sa contribution à la performance est structurelle (1.2).

1.2 Le lien structurel entre la discipline, outil de gestion, et la performance

Le rôle de la discipline est de contribuer à rendre effectives les règles d'organisation de l'entreprise. Elle pourra favoriser, par exemple, l'application d'un code de déontologie dans une société boursière (Conseil des Bourses de Valeurs, 1992). Le recours à la discipline est orienté sur la satisfaction d'objectifs productifs. Elle est un outil de régulation des conduites,

10. Sur le type de sanctions disciplinaires pouvant être prises par un employeur, voir par exemple B. Boublil, "Exécution du contrat de travail Droit disciplinaire", Juris-Classeur, Travail Traité, vol. 2, Fascicule 18-40, 1991.

11. Les conséquences de ce pouvoir sont précisées par l'article L. 122-40 du Code du travail : "Constitue une sanction toute mesure, autre qu'une les observations verbales, (...) que cette mesure soit de nature à affecter immédiatement ou non la présence du salarié dans l'entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération".

face aux objectifs à atteindre. En tant que telle, la discipline revêt le caractère d'un outil de gestion. Sa légitimité dans l'entreprise est économique. Elle est un moyen au service de l'activité de pilotage de l'entreprise, que constitue la gestion¹².

On peut dès lors relever le lien structurel entre discipline et performance. Par essence, le but de la discipline, comme outil de gestion, est de participer à la performance. Sa vocation est économique. Elle impose certaines conduites, mais pour favoriser l'atteinte des buts de l'entreprise. Si cet aspect du management est rarement évoqué (Arvey, Davis et Nelson, 1984, Arvey et Jones, 1985), il n'en demeure pas moins que la discipline constitue une dimension de la performance.

Nous avons montré en quoi la discipline revêt le caractère d'un outil de gestion. Dans le cadre de notre recherche sur la discipline, nous avons cherché à vérifier, sur le terrain, la validité de cette représentation : la discipline est-elle concrètement utilisée comme outil de gestion ? En menant une étude de terrain¹³, nous avons constaté, à l'aide d'entretiens exploratoires, que l'hypothèse d'une utilisation de la discipline comme outil de gestion semble se vérifier¹⁴. Ces entretiens apportent de nouveaux éléments pour définir la discipline comme outil de gestion, et font ressortir la contribution de la discipline à la performance. Ils nous permettent ici d'illustrer, de manière positive, ce lien discipline/performance.

Nous illustrerons ce lien de manière positive, mais également de manière négative, en évoquant certains coûts liés à la discipline (2.). La discipline, par le pouvoir qu'elle confère sur les conduites, peut être détournée de son but et parfois occasionner des dérives dangereuses d'un point de vue éthique. Une discipline mal conduite peut entraîner des coûts, tant financiers qu'organisationnels et humains, et générer des contre-performances pour l'entreprise.

2. Le lien entre discipline et performance en pratique

La discipline entretient des liens à la fois positifs et négatifs avec la performance. Elle peut directement favoriser l'atteinte des buts et la cohésion sociale dans l'entreprise, comme l'attestent les résultats d'une enquête sur le terrain (2.1), mais elle peut aussi générer des coûts pour l'entreprise, lorsqu'elle est détournée de son but ou mal maîtrisée (2.2).

2.1 La participation de la discipline à la performance : les résultats d'une enquête

Nous avons mené une série d'entretiens exploratoires sur la discipline, libres et semi-directifs, auprès d'interlocuteurs exerçant des responsabilités d'encadrement ou observateurs de pratiques managériales. Au total, 51 personnes ont été interrogées : membres de la direction des ressources humaines, membres de la direction générale, membres de l'encadrement direct, consultants en ressources humaines, en droit social, représentants du personnel.

Les entretiens libres (28 personnes) s'organisaient autour de deux consignes de départ : «Pour vous, qu'est-ce que la discipline ?», «Dans l'entreprise, qu'est-ce qu'on fait en matière de discipline?».

12. Sur cette conception de la gestion, voir J.C. Usunier, M. Easterby-Smith et Richard Thorpe, Introduction à la recherche en gestion, Economica, 1993.

13. Nous avons mené une série d'entretiens exploratoires, libres et semi-directifs, auprès de 51 interlocuteurs : membres de la direction des ressources humaines, de la direction générale, de l'encadrement direct, directeurs techniques (i.e. vente, production) ; représentants du personnel ; consultants en droit social, en ressources humaines.

14. Nous procédons actuellement à une démarche confirmatoire, basée sur le recours à un questionnaire.

Les entretiens semi-directifs (23 personnes) se basaient sur l'administration d'un questionnaire, ayant pour objet de susciter un dialogue sur les thèmes qu'il contenait. Les entretiens duraient entre une heure et une heure trente et se déroulaient sur le lieu de travail de l'interviewé.

Nous avons procédé à une lecture transversale des discours (Blanchet et Gotman, 1992, Chauchat, 1990, Ghiglione et Matalon, 1985), afin de repérer des catégories de sens communs aux entretiens. Cette lecture, inter-thématique, nous a permis de dégager différentes dimensions caractéristiques de la discipline. Parmi celles-ci, figurent la place accordée par l'interlocuteur à la discipline dans l'entreprise, et la façon dont il la définit. C'est de ces deux dimensions particulières dont nous souhaitons faire état ici, car elles permettent d'illustrer le lien entre discipline et performance, de manière positive.

Un trait commun aux discours est de s'attacher à définir la place occupée par la discipline dans l'entreprise. La place attribuée par les interlocuteurs à la discipline montre que celle-ci constitue un élément structurel de fonctionnement.

Pour ces interlocuteurs par exemple¹⁵ :

- «La discipline correspond à des règles d'organisation interne. C'est le respect des règles pour le fonctionnement de l'organisation» (DG)

- «La discipline, ce sont des règles de base qui permettent de réguler la vie au travail» (ENCADR)

- «Jusqu'à ce jour, aucun système n'a pu fonctionner sans la discipline» (CONSULT)

- «On ne peut pas fonctionner sans règles... Sans règles de conduite de vie au travail» (DRH)

- «Une entreprise doit être homogène, tout le monde doit comprendre le même objectif. La discipline, c'est le respect de la règle de production et de la rentabilité. (...) Elle est indispensable à toute société.» (DG)

- «Dans l'entreprise, comme dans toute société, on est obligé de fixer des règles pour vivre en commun» (DRH)

- «La discipline, c'est un ensemble de règles pour fonctionner. C'est un besoin indispensable pour la réalisation des objectifs. Ce n'est pas une contrainte. La discipline, c'est une chaîne. Toutes les opérations doivent être respectées. (...) La discipline, c'est essentiel au niveau organisationnel» (DG)

- «La discipline est complètement indispensable pour que la vie de groupe puisse se passer au mieux. (...) Tout le monde doit y participer. (...) C'est par ricochet que la discipline prend son importance pour l'entreprise» (ENCADR)

Ces interlocuteurs insistent sur la nécessité de faire appel à la discipline au vu du fonctionnement de l'entreprise. Les termes qu'ils emploient sont significatifs de l'importance qu'ils lui accordent : on est «obligé» de..., on «ne peut pas fonctionner sans»..., la discipline est un «besoin», «complètement indispensable», elle «permet» de... La discipline apparaît comme un instrument d'organisation de l'entreprise. Elle renvoie à des «règles de base», des «règles d'organisation interne», «un ensemble de règles pour fonctionner», elle permet au «système» de fonctionner. Ces différentes conceptions de la discipline montrent qu'elle existe par rapport au caractère organisé de l'entreprise, en vue de produire. Elle est contemporaine d'une volonté d'organiser les conduites, compte tenu d'un objectif à atteindre. Son existence est ici rationalisée, face à une nécessité de s'organiser pour produire. La discipline est ainsi utilisée en tant qu'outil de gestion : elle est contemporaine de l'activité d'organisation de l'entreprise, et est orientée sur le but à atteindre¹⁶. Si l'on

15. Pour désigner les interlocuteurs, on utilisera ces abrégés : DG pour membre de la direction générale ; DRH pour membre de la direction des ressources humaines ; ENCADR pour membre de l'encadrement ; CONSULT pour consultant ; REPRES pour représentant du personnel.

considère le but de l'entreprise (i.e. produire, vendre, dégager un profit) comme une condition essentielle de son existence, la discipline est alors orientée sur un élément vital de l'entreprise en tant qu'organisation. En tant que telle, la discipline apporte une contribution spécifique à la performance de l'entreprise. Elle relève des moyens dont dispose l'entreprise, pour réaliser ses objectifs.

Notons que les discours des interlocuteurs valident à la fois la notion de règles et de sanctions pour définir la discipline.

Pour ces interlocuteurs :

- «Tout ce qui nuit au client est à sanctionner. (...) En matière de discipline, il faut : ne pas être laxiste et ne pas être répressif» (DRH)
- «Si un salarié commet une faute, il y a une législation à mettre en œuvre¹⁷. C'est la procédure» (ENCADR)
- «S'il y a faute, on applique le droit du travail. C'est-à-dire la procédure et les sanctions prévues par le Code¹⁸» (DRH)
- «On manipule des valeurs monétaires. Toute malversation en ce domaine est punie sévèrement» (DRH)
- «S'il y a une infraction grave par rapport à la confidentialité des informations... dans ce cas, c'est un licenciement immédiat» (DRH)

Deux interlocuteurs soulignent la double participation des règles et des sanctions pour définir la discipline :

- «Le pouvoir disciplinaire a été défini comme le corollaire du pouvoir de direction. Le problème est de savoir si ce pouvoir disciplinaire sert. La réponse est oui : les individus ont besoin de punition. (...) Il ne peut y avoir de pouvoir de direction sans possibilité de sanction. (...) Le fait de dire les choses, ça ne suffit pas» (CONSULT)
- «Il y a trois sortes de règles. Des règles sans sanction... Ce sont des obligations facultatives... Des règles, avec des sanctions inférieures par rapport à la gravité de l'infraction. C'est le cas lorsque le prix de la sanction est nettement inférieur à ce que rapporte l'infraction. Les personnes en usent et en abusent. La sanction est une simple taxation. Puis des règles avec des sanctions dissuasives... La première règle est très présente dans les règlements intérieurs. Beaucoup plus qu'on ne pense.» (ENCADR)

Un autre trait commun aux discours des interlocuteurs est qu'ils s'attachent à définir la discipline. Les définitions de la discipline qu'ils nous proposent permettent d'illustrer la façon dont elle contribue à la performance.

De nombreux interlocuteurs considèrent la discipline par rapport aux exigences de la vie sociale. Pour ceux-ci :

- «La discipline, c'est trois choses : le respect du règlement intérieur, le respect de la culture de l'entreprise au sens des valeurs et des objectifs de l'entreprise, le respect des autres. Dans tous les cas, c'est le respect de quelque chose» (CONSULT)
- «On ne peut pas fonctionner sans règles... Sans règles de conduite de vie au travail. (...) La liberté s'arrête là où commence celle des autres. (...) Ce sont les règles du jeu. On

16. La notion de but est essentielle pour définir une organisation. Selon Barnard, elle est l'une des conditions d'existence des organisations. Cf. J. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1968. Voir aussi J. Rojot et A. Bergmann, *Comportement et organisation*, op. cit., pp. 21-22.

17. Il s'agit la procédure disciplinaire obligatoire, lorsque l'employeur envisage de prendre une sanction (article L. 122-41 du Code du travail) ou une mesure de licenciement (article L. 122-14). Engager la procédure signifie avoir l'intention de prononcer une mesure disciplinaire.

18. Voir remarque supra.

parle de discipline dans tout ce qui est vie communautaire. Il n'y a pas de vie sociale sans règles» (DRH)

- «la discipline fait appel à la faculté de vivre en société» (ENCADR)

- «La discipline est une question de respect mutuel» (ENCADR)

- «Dans l'entreprise, comme dans toute société, on est obligé de fixer des règles pour vivre en commun. La discipline, c'est pour vivre en commun au mieux» (DRH)

Pour ces interlocuteurs, la discipline se conçoit par rapport aux exigences de la «vie sociale». Elle permet de «vivre en commun au mieux», «elle fait appel à la faculté de vivre en société», elle est une question «d'éducation», de «respect mutuel», de «respect des autres». Ici, la discipline est conçue par rapport au fonctionnement de l'entreprise en tant que groupe social. Elle a trait à la «vie communautaire» dans l'entreprise. Au vu de ces différents éléments de définition, on peut concevoir la discipline comme une exigence de civisme dans l'entreprise. On peut l'approcher du concept de citoyenneté organisationnelle (Organizational Citizenship Behavior¹⁹). L'O.C.B. désigne des obligations d'ordre comportemental qui pèsent sur la conduite des individus, qui ne sont pas particulièrement propres à chaque rôle, à chaque poste. Ce sont des comportements jugés nécessaires à la vie du groupe, et qui s'imposent à tous. Ils désignent la faculté de chaque membre du groupe à agir dans un sens favorable au groupe. Ces comportements définissent un certain «civisme» dans l'organisation. Par analogie à ceux que l'on exige du «citoyen» envers la société civile dans laquelle il vit. L'O.C.B. renvoie par exemple à l'altruisme, à la courtoisie²⁰. La discipline, en tant que «respect des autres» dans l'entreprise, procède de ce type d'exigence. On demande au salarié de faire preuve de «savoir-vivre». On attend de lui une conduite respectueuse envers «autrui». Dans ses rapports avec les autres, le salarié doit agir de manière civique. On pourra ainsi définir la faute comme l'attitude de celui qui «se croit tout seul» : l'individu oublie qu'il fait partie d'une communauté, il oublie le respect qu'il doit aux autres membres de l'entreprise avec lesquels il travaille. Ici, la finalité attribuée à la discipline est d'ordre économique et social : le respect des autres doit contribuer au maintien du corps social, que constitue l'entreprise. Le maintien du corps social garantit la pérennité de l'entreprise et, partant, sa faculté de satisfaire le(s) objectif(s) pour lequel(s) elle a été créée. La discipline se définit comme l'exigence d'un civisme d'entreprise.

Mais d'autres éléments de définition de la discipline sont proposés par les interlocuteurs. La discipline peut être appréhendée par rapport aux exigences comportementales qui découlent du contrat de travail, ou plus généralement de l'appartenance à l'entreprise :

- «La discipline correspond à des règles d'organisation interne. C'est le respect des règles pour le fonctionnement de l'organisation. C'est aussi un ensemble de principes à respecter vis-à-vis de la prestation au client. (...) Le client, c'est l'intangible» (DG).

- «La discipline correspond à des règles de fonctionnement du groupe. Il y a les règles internes : respecter les horaires, respecter les autres, ... Elles sont relatives à la communauté de l'entreprise. Puis il y a d'autres règles, quand l'entreprise entretient des rapports avec l'extérieur. Ce sont les règles externes, vis-à-vis des partenaires de l'entreprise. C'est-à-dire les fournisseurs, les clients, ... La discipline est appréciée pour que ça fonctionne bien. On n'est pas là pour faire de la présence mais il faut est là pour le client. (...) La discipline doit être conçue par rapport à l'objectif et aux valeurs du groupe. (...) Demain, c'est la qualité du service au client qui fera la différence» (DRH)

19. Développé par A.P. Brief et S.J. Motowild, "Prosocial Organizational Behaviors", Academy of Management review, n° 11, 1986, pp. 710-725 ; C.A. Smith, D.W. Ogan et J.P. Near, "Organizational Citizenship Behavior: its Nature and Antecedents", Journal of Applied Psychology, n° 68, 1983, pp. 653-663.

20. 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, 1994, pp. 299-322.

- «La discipline, c'est des règles de bonne conduite. Il s'agit de travailler dans l'intérêt du client, pas dans le sien. Notre règlement intérieur contient des règles de déontologie. On a des postes sensibles. Les salariés détiennent des informations sensibles. Ils sont soumis à une déontologie» (DRH)

- «La discipline, c'est trois choses : le respect du règlement intérieur, le respect de la culture de l'entreprise au sens des valeurs et des objectifs de l'entreprise, le respect des autres. Dans tous les cas, c'est le respect de quelque chose» (CONSULT)

- «Il faut des règles, sinon c'est l'anarchie» (REPRES)

- «Le but, c'est servir le client. La discipline, c'est le respect de toutes les procédures pour faciliter la vie du client, pas la vie du personnel. (...) La discipline, c'est la façon d'être, de se tenir, d'avoir du professionnalisme. C'est dire bonjour aux clients, être disponible, assurer le meilleur service au client. Il y a des consignes très strictes pour le respect du client. Le client est roi» (DRH)

- «Ici, on a des règlements internes, des règles de déontologie. La chose la plus importante, c'est la confidentialité, le respect du client. Chacun doit respecter les autres, respecter le client. (...) Les salariés ont un manuel déontologique de règles. (...) Si une infraction est commise en matière de confidentialité, les clients partent» (DRH)

La discipline est ici axée sur la réalisation des objectifs, et ainsi que sur la prestation envers le «client». Sa finalité est d'ordre économique : la satisfaction des objectifs de production ; la satisfaction du client. En vue de cette finalité, la discipline désigne plusieurs sortes de règles. Elle renvoie à des «règles d'organisation interne», de «fonctionnement du groupe». En ces termes, la discipline contribue à assurer la coordination entre l'action des différents membres de l'entreprise, ou la fonction de «solidarité sociale» telle que l'a proposée Durkheim (1960). Dans ce rôle, la discipline facilite l'action à plusieurs en régulant les actes individuels. Elle prémunit l'entreprise, en tant qu'action collective, contre un risque de désorganisation : «Il faut des règles, sinon c'est l'anarchie». La discipline renvoie ici au respect par chacun de règles comportementales contenues dans sa mission, sous peine d'entraver l'action des autres membres de l'entreprise. La discipline est un outil de coordination des actes individuels, face au caractère collectif de l'action qui est menée²¹ pour atteindre l'objectif visé. La discipline apparaît comme le «remplacement (...) du comportement spontané libre et individualiste par un comportement de rôle, relatif à une position sociale dans un ensemble organisé» (Mucchielli, 1991). Elle situe le rôle de chacun par rapport aux autres rôles dans l'organisation, et vise à favoriser l'agencement des rôles entre eux. En vue de coordonner l'action à plusieurs, de garantir l'application du contrat de travail ou le respect des objectifs et valeurs de l'entreprise, la discipline procède en fait d'une même exigence : elle se définit par rapport à une exigence de rigueur professionnelle. Le salarié doit faire preuve de rigueur, dans son comportement, compte tenu de la mission qui lui est confiée. La discipline est ici d'essence contractuelle, et plus généralement, d'ordre professionnel. Elle impose certains comportements, compte tenu des termes du contrat de travail, ou plus généralement, compte tenu la mission confiée au salarié. Une faute pourra ainsi se définir comme l'attitude du salarié qui, délibérément, se soustrait aux obligations comportementales liées à son contrat de travail, ou à la mission qui lui est confiée²². D'ordre contractuel ou professionnel, la discipline renvoie encore au «respect du client». L'enjeu de cette forme de discipline apparaît particulièrement élevé : «C'est²³ aussi un ensemble de principes à

21. Rappelons que l'organisation peut être définie comme une réponse au problème de l'action collective. Cf. J. Rojot et A. Bergmann, *Comportement et organisation*, op. cit., p. 19. On s'organise quand on ne peut pas produire seul un certain bien. L'organisation, en tant que processus et état, est une réponse à la nécessité d'agir à plusieurs.

22. Cf. B. Boubli, «Exécution du contrat de travail Droit disciplinaire», Editions Techniques, Juris-Classeur, vol.2, Fascicule 18-40, 1991, p. 12. Notons que pour sa part, l'insuffisance professionnelle, qui n'est pas volontaire, ne constitue pas une faute.

23. i.e. la discipline.

respecter vis-à-vis de la prestation au client. (...) Le client, c'est l'intangible», «puis il y a d'autres règles, quand l'entreprise entretient des rapports avec l'extérieur. Ce sont les règles externes, vis-à-vis des partenaires de l'entreprise. C'est-à-dire les fournisseurs, les clients... La discipline est appréciée pour que ça fonctionne bien. On n'est pas là pour faire de la présence mais il faut est là pour le client», «la discipline, c'est des règles de bonne conduite. Il s'agit de travailler dans l'intérêt du client, pas dans le sien», «le but, c'est servir le client. La discipline, c'est le respect de toutes les procédures pour faciliter la vie du client, pas la vie du personnel. (...) Il y a des consignes très strictes pour le respect du client. Le client est roi», «la chose la plus importante, c'est la confidentialité, le respect du client». La discipline, concernant le «respect du client», a une finalité économique : la satisfaction du client. Elle correspond à toutes les règles de comportement au service de cet objectif : «la discipline, c'est la façon d'être, de se tenir, d'avoir du professionnalisme. C'est dire bonjour aux clients, être disponible, assurer le meilleur service au client», «la chose la plus importante, c'est la confidentialité (...)», «les salariés détiennent des informations sensibles. Ils sont soumis à une déontologie».

Au vu des entretiens, la discipline renvoie au «respect des autres», au «respect des règles d'organisation interne», au «respect de la règle de production et de la rentabilité», ou encore, au «respect du client». De manière générale, nous avons défini la discipline comme une exigence comportementale. De manière spécifique, elle apparaît comme une exigence de civisme, ou comme une exigence de professionnalisme. Ces différentes définitions de la discipline permettent d'illustrer la finalité économique de la discipline. Elle vise à contribuer à la performance productive et sociale de l'entreprise. Ces définitions établissent un lien positif entre la discipline et la performance.

Vis-à-vis de chaque membre de l'entreprise, on pourra concevoir la discipline comme l'exigence d'une qualité de comportement.

Mais un autre type de lien existe entre discipline et performance. Correctement utilisée et conformément à sa vocation initiale, la discipline des personnes au travail participe à la performance. Mais une discipline mal conduite peut générer des coûts, en termes financiers, organisationnels et humains (2.2).

2.2 Les coûts liés à la discipline

Comme le remarque un interlocuteur, l'idéal est «que la discipline s'instaure d'elle-même» (ENCADR). En d'autres termes, sans sanction. Cependant, il arrive que des fautes soient commises. Il arrive aussi que l'on soit amené à prendre une sanction²⁴. Or, des coûts peuvent être induits, tant à l'occasion d'une faute (2.2.1), que lors de l'administration d'une sanction (2.2.2).

2.2.1 Les coûts d'une faute

Une faute, considérée comme le manquement à une règle de conduite donnée, peut entraîner divers types de coûts. Le premier type de coût est organisationnel : la règle étant censée favoriser l'atteinte d'un objectif donné, le manquement à la règle risque de remettre en cause l'atteinte de l'objectif considéré. Ainsi, manquer à une règle d'hygiène dans un établissement hospitalier (i.e. ne pas se laver les mains d'un patient à l'autre) risque de mettre en péril l'objectif de soin poursuivi. On peut aussi évoquer le coût managérial des fautes : un responsable peut être amené à dépenser beaucoup de temps et d'énergie à déplorer certaines conduites (Baron et Greenberg, 1989, Salomon, 1969). Ce temps et cette énergie

24. Le contentieux en matière de sanction et de licenciement disciplinaires attestent de l'existence de conflits professionnels, mettant en cause des fautes et des sanctions.

seront dépensés au détriment de l'exercice de ses autres responsabilités. Certaines fautes peuvent d'autre part entraîner un coût financier pour l'entreprise. Le centre Leclerc de Rueil-Malmaison estime ainsi à 3 millions de francs la perte occasionnée chaque année par les vols de marchandises²⁵, le «vol par salarié» représenterait jusqu'à 60% du total des larcins qu'enregistrent chaque année les grandes surfaces, soit 1 à 2% du chiffre d'affaires²⁶. Les fautes commises dans les entreprises, que l'on ne veut pas toujours évoquer ouvertement²⁷, pour une question «d'image», peuvent faire engendrer des coûts financiers élevés. Il en va de même pour les sanctions que l'on peut être amené à prononcer.

2.2.2 Les coûts d'une sanction

L'administration d'une sanction peut occasionner différents types de coûts. Sur un plan organisationnel, une sanction peut détériorer le climat social au sein d'un service ou de l'entreprise (Baron et Greenberg, 1990). Elle constitue une mesure de gestion défavorable à l'individu, et peut être mal perçue par la personne qui en fait l'objet, comme par la collectivité des salariés. Si elle est considérée comme injuste, elle risque de produire des comportements contre-productifs : agressivité, sabotage, prostitution, actes d'incivisme (Ball, Trevino et Sims, 1994). Une sanction mal employée, sur un plan distributif (Deutsch, 1985) ou procédural (Leventhal, 1980), peut générer un sentiment d'injustice, coûteux pour l'entreprise. Une sanction peut également faire supporter des coûts financiers directs. Mal acceptée par le salarié, elle peut se traduire par un contentieux devant les Prud'hommes, et occasionner pour l'entreprise, comme pour le salarié, une dépense de temps, d'argent, et d'énergie. Mais l'administration d'une sanction comporte encore une troisième source de coût. Il peut arriver que le pouvoir de sanction, détourné de son but initial, dérape sur des pratiques intolérables d'un point de vue éthique : le Mobbing²⁸, à cet égard, en est une illustration. Un responsable hiérarchique abuse, par exemple, de ses prérogatives disciplinaires, qui rappelons-le peuvent entraîner le licenciement du salarié, pour obtenir des comportements du salarié sans lien avec son activité professionnelle : on peut citer le harcèlement sexuel²⁹. Ce type de conduite génère des coûts de toutes sortes. Financiers, en termes d'arrêt-maladie, d'absences répétées, de baisse de productivité : soit, selon une étude réalisée en Allemagne (Leyman, 1996), entre 175000 et 500000F pour l'entreprise. Mais aussi, à la source, des coûts humains : dépression nerveuse de la victime, voire suicide : le Mobbing, selon une étude réalisée en Suède (Leyman, 1996), serait à l'origine d'un suicide sur dix à un suicide sur six. Or, l'on estime à 1 million le nombre de cas de Mobbing en France... Il convient ainsi de relever le coût parfois exorbitant que représente une certaine «discipline», dénuée d'éthique. Cette «discipline» n'est plus un outil de gestion. Elle est un instrument de pouvoir arbitraire, autoritaire. La discipline, technologie du pouvoir sur les corps (Foucault, 1975) et sur les âmes, permet dans ses dérives d'assouvir certains phantasmes, d'accomplir certaines démesures. Assurément, il ne s'agit plus d'une discipline

25. Chiffres collectés lors d'une étude réalisée par le cabinet d'audit KPMG, et citée par L. de Charette, dans "La délinquance au boulot", Le Parisien, mercredi 17 avril 1996. Selon cette même étude, les vols dans les stocks représentent 42% des cas de fraudes en entreprise.

26. Même source que précédemment.

27. Même source que précédemment.

28. Rappelons que le concept, d'origine suédoise, est dû à Leyman. Voir H. Leyman, Mobbing, la persécution sur le lieu de travail, seuil, Paris, 1996.

29. Rappelons que depuis peu, le harcèlement sexuel a fait l'objet d'une réglementation par le droit du travail. Il est légalement défini comme relatif aux "agissements d'un employeur, de son représentant ou de toute personne qui, abusant de l'autorité que lui confèrent ses fonctions, a donné des ordres, proféré des menaces, imposé des contraintes ou exercé des pressions de toute nature sur le salarié dans le but d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers" (article L. 122-46 ; loi n° 92-1179 du novembre 1992, JO du 4). Bien entendu, aucun(e) salarié(e) ne peut valablement être sanctionné(e) ou licencié(e) pour avoir subi, refusé de subir, témoigné ou relaté des agissements de harcèlement sexuel d'une personne abusant de l'autorité que lui confère ses fonctions.

qui porte sur la rectitude d'une conduite. On entre dans le domaine de la faute, avec sa part d'obscurité morale.

Nous nous sommes attachés à souligner la relation entre discipline et performance. La discipline exige des personnes une qualité de comportement. Elle entretient des liens étroits avec l'éthique : elle prescrit des comportements éthiques, comme le civisme, et suppose une rectitude similaire de la part de celui ou celle qui l'exerce. Elle contribue à la performance lorsqu'elle génère des conduites conformes. De part et d'autre.

Bibliographie

R.D. Arvey, G.A. Davis et S.M. Nelson, "Use of Discipline in a Organization : a Field Study", *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, n°3, 1984, pp. 448-460.

R.D. Arvey et J.M. Ivancevich, "Punishment in Organizations : a Review, Propositions and Research Suggestions", *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 1, 1980, pp. 123-132.

R.D. Arvey et A.P. Jones, "The Use of Discipline in Organizational Settings : a Framework for Future Research", in L.L. Cummings et B.M. Staw, *Research in Organizational Behavior*, JAI Press Inc, vol. 7, 1985, pp. 367-408.

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, 1994, pp. 299-322.

A. Bandura, *Social Learning Theory*, Morristown, NJ : General Learning Press, 1971.

R.A. Baron et J. Greenberg, *Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work*, Allyn and Bacon, 3rd edition, 1989, pp. 57-70.

J. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1968.

B. Boublil, "Contrat de travail Droit disciplinaire", *Juris-Classeur, Travail Traité*, vol.2, Fascicule 18-40, 1991.

L. Berkowitz, "Social Motivation", in L. Gardner et E. Aronson (Ed.), *The Handbook of Social Psychology*, Reading, Mass. : Addison Welsey, 1969, p. 73 et s.

A. Blanchet et A. Gotman, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, Paris, 1992.

A.P. Brief et S.J. Motowilo, "Prosocial Organizational Behavior", *Academy of Management Review*, n°11, 1986, pp. 710-725.

H. Chauchat, *L'enquête en psycho-sociologie*, PUF, 1985.

Conseil des Bourses de valeurs, *Règlement Général*, 1992.

M. Deutsch, *Distributive Justice*, New Haven, CT : Yale University Press, 1985.

E. Durkheim, *De la division du travail sociale*, PUF, 1960.

M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975.

R. Ghiglione et B. Matalon, *Les enquêtes sociologiques Théorie et pratique*, Armand Colin, Paris, 4ème édition, 1985,

J.C. Javillier, *Droit du travail*, Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, 4 édition, 1992.

J. Greenberg, "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, vol. 12, 1987, pp.9-22.

J. Greenberg, "Organizational Justice : Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, vol. 16, 1990, pp. 399-432.

J. Grimaldi d'Esdra, "Contrat de travail Exécution du règlement intérieur", *Juris-Classeur, Travail Traité*, vol.2, Fascicule 18-30, 1994.

G.S. Leventhal, "What should be done with Equity Theory", in K. Gergen, M. Greenberg et R. Willis (Ed.), *Social Exchange ; Advances in Theory and Research*, New York : Plenum

Press, 1980, pp. 27-55.

H. Leyman, *Mobbing, la persécution sur le lieu de travail*, Seuil, Paris, 1996.

G.P. Rehayem, *La supervision des ressources humaines*, Gaëtan Morin, 1992, pp. 253-273.

J.D. Reynaud, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 1989.

La Revue Fiduciaire, Règlement intérieur et droit disciplinaire, La Villeguerin, Paris, 1995.

J. Rojot et A. Bergmann, *Comportement et organisation*, Vuibert, Paris, 1989.

J. Rojot et H. Wheeler, *Workplace Justice : Employment Obligations in International Perspective*, University of Carolina Press, 1992.

R.L. Salomon, "Punishment", in L.L. Cummings et W.E. Scott (Ed.), *Readings on Organizational Behavior and Human Performance*, Homewood, Ill. : Irwin, 1969, pp. 124-142.

M. Simonneau et A. Desplat, "Droit disciplinaire Garanties des salariés", *Liaisons Sociales*, Numéro Spécial, n° 6278, 1989.

B.F. Skinner, *Science and Human Behavior*, New York, the Free Press, 1953.

B.F. Skinner, *Walden Two*, New York, Mac Millan, 1962.

C.A. Smith, D.W. Ogan et J.P. Near, "Organizational Citizenship Behavior : its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, n° 68, 1983, pp 653-663.

L.K. Trevino, "The Social Effects of Punishment in Organizations : a Justice Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 17, n° 4, 1992, pp. 647-676.

J.C. Usunier, M. Easterby-Smith et Richard Thorpe, *Introduction à la recherche en gestion*, Economica, Paris, 1992.

V. Vroom, *Work and Motivation*, New York, Wiley, 1964.

F. Weiss, *Les relations de travail en France*, Editions Cujas, Paris, 1988.