



**Sébastien Winston**

**Le travail, un objet d'attention pour le Conseil d'administration ?  
Une monographie en trois terrains**

---

WINSTON, Sébastien. *Le travail, un objet d'attention pour le Conseil d'administration ? Une monographie en trois terrains [en ligne]*. Sous la direction de Pierre-Yves GOMEZ. Thèse de doctorat : Sciences de gestion. Lyon : Université Jean Moulin Lyon 3, 2024.

**Disponible** sur : <https://www.theses.fr/2024LYO30021>

---



Document diffusé sous le contrat *Creative Commons* « **Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification** »

Vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



N° d'ordre NNT : 2024LYO30021

# THÈSE DE DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3

Membre de la ComUE université de Lyon

**École doctorale n° 486 - SEG, Sciences économiques et de gestion**

Discipline : **Sciences de gestion**

Soutenue publiquement le 07/05/2024, par

**Sébastien WINSTON**

---

## **Le travail, un objet d'attention pour le Conseil d'administration ? Une monographie en trois terrains**

---

Laboratoire de recherche : **Centre de recherche Magellan**

Directeur de thèse : **M. Pierre-Yves GOMEZ**

Devant le jury composé de :

**M. Pierre-Yves GOMEZ**

Professeur émérite habilité à diriger des recherches,  
emlyon business school, Écully. Directeur de thèse

**Mme Isabelle ROYER**

Professeure des universités, université Jean Moulin Lyon 3. Présidente du jury

**M. Mathieu DETCHESSAHAR**

Professeur des universités, Nantes université. Rapporteur

**Mme Blanche SEGRESTIN**

Professeure des universités, École nationale supérieure des mines de Paris. Rapporteure



## Remerciements

J'exprime avant tout ma gratitude envers Pierre-Yves Gomez, mon directeur de thèse. Ses enseignements et nos échanges sont indéniablement à l'origine de mon travail de recherche, qu'il a dirigé et accompagné avec patience, curiosité, et amitié. Ce faisant, il m'a introduit à l'IFGE et au GRACE, où j'ai rencontré des compagnons de route précieux et stimulants. Je suis profondément reconnaissant pour leur amitié et le soutien chaleureux qu'ils et elles m'ont apportés année après année.

J'adresse mes sincères remerciements à l'IFA (Institut Français des Administrateurs) et OFI AM (le financeur de la thèse) de m'avoir donné un accès inestimable au « terrain ». Je remercie mes répondants, administratrices et administrateurs, d'avoir bien voulu partager avec moi leur temps et leur expérience de la gouvernance.

Merci à toutes celles et ceux dont le travail moins visible a permis à cette thèse d'aboutir. Je pense particulièrement aux personnes qui m'ont accompagné administrativement, dans le cadre de l'école doctorale comme dans celui de l'emlyon.

Mon affection va à mes proches, présents et patients tout au long de ce travail de thèse.

INTRODUCTION GENERALE .....	7
<b>PREMIERE PARTIE : PROBLEMATIQUE ET THEORIE .....</b>	<b>12</b>
CHAPITRE 1. GOUVERNANCE ET TRAVAIL : CADRAGE ET PROBLEMATISATION DE LA RECHERCHE...	13
<i>Section 1. Gouvernance et travail : constater l'impasse .....</i>	<i>13</i>
1.1. Gouverner l'entreprise financiarisée : la primauté de l'actionnaire et le marché-entrepreneur.....	14
1.2. Connaître et valoriser l'entreprise financiarisée : l'introversion du nombre et du prix.....	17
1.3. Prescrire aux dépens du réel : la gouvernance aveugle, le travail invisible.....	21
<i>Section 2. Le Conseil et le travail : ouvrir des perspectives .....</i>	<i>24</i>
2.1. Extension du champ de compétence du Conseil : l'enjeu de la responsabilité sociale .....	26
2.2. Diversification de la composition du Conseil : l'apport des administrateurs salariés .....	28
2.3. Le travail, un sujet pour le Conseil ? État de la littérature .....	30
<i>Section 3. Le travail, objet de l'attention : problématique de la recherche.....</i>	<i>32</i>
3.1. Connaître le travail réel : une aporie.....	32
3.2. De la connaissance à l'attention : renversement du point de vue de la recherche .....	34
CHAPITRE 2. THEORIE DE L'ATTENTION : CADRE CONCEPTUEL ET DESIGN DE LA RECHERCHE.....	38
<i>Section 1. Présentation de la théorie de la firme basée sur l'attention.....</i>	<i>38</i>
<i>Section 2. Modèle théorique de l'attention.....</i>	<i>40</i>
2.1. Contenu de l'attention : répertoire de problématiques et de solutions .....	42
2.2. Supports individuels de l'attention : acteurs et interactions .....	45
2.3. Supports organisationnels de l'attention : procédures et canaux de communication.....	48
2.4. Supports institutionnels de l'attention : normes et positions sociales.....	49
<i>Section 3. Objectifs et design de la recherche.....</i>	<i>51</i>
3.1. Proposition générale et questions de recherche .....	52
3.2. Présentation des matériaux empiriques de la recherche .....	53
3.3. Présentation des données, méthodes, et de la posture de la recherche .....	61
<b>DEUXIEME PARTIE : ETUDES EMPIRIQUES.....</b>	<b>67</b>
CHAPITRE 3. L'ATTENTION CRISTALLISEE : ETUDE DES INDICATEURS ESG .....	68
<i>Section 1. Méthodologie.....</i>	<i>68</i>
1.1. Données : 5 sources internationale et 536 indicateurs.....	68
1.2. Technique : codage manuel et analyse des composantes principales .....	72
<i>Section 2. Résultats.....</i>	<i>76</i>

2.1. Nombre de composantes et pourcentage de variance expliquée .....	76
2.2. Description des deux composantes .....	77
<i>Section 3. Synthèse des apports du chapitre</i> .....	80
CHAPITRE 4. L'ATTENTION MISE EN SCENE : ETUDE DES RAPPORTS ANNUELS D'ENTREPRISE.....	83
<i>Section 1. Analyse du contenu lexical des rapports (volet 1a) : méthodologie</i> .....	83
1.1. Données : 460 rapports annuels d'entreprise, 46 sociétés, 10 années .....	84
1.2. Technique : analyses classificatoire et factorielle de données textuelles .....	84
<i>Section 2. Analyse du contenu lexical des rapports (volet 1b) : résultats</i> .....	85
2.1. Nombre de classes et projections factorielles.....	85
2.2. Interprétation des classes et des pôles : « gouvernance », « risques », « opportunités » du travail.....	87
2.3. Synthèse des classes et des pôles.....	90
<i>Section 3. Analyse de l'impact de la composition du Conseil (volet 2a) : méthodologie</i> .....	91
3.1. Variables et hypothèses .....	92
3.2. Données : biographies issues des rapports annuels.....	99
3.3. Technique : régression linéaire multiple.....	100
<i>Section 4. Analyse de l'impact de la composition du Conseil (volet 2b) : résultats</i> .....	100
4.1. Composition du Conseil et attention à la « gouvernance » et au « procès » du travail.....	100
4.2. Composition du Conseil et attention aux « opportunités » et « risques » du travail.....	103
<i>Section 5. Synthèse des apports du chapitre</i> .....	105
5.1. Synthèse et apports du volet 1 : trois orientations de l'attention au travail.....	106
5.2. Synthèse et apports du volet 2 : impacts de la composition du Conseil sur l'attention .....	108
CHAPITRE 5. L'ATTENTION DISCUTÉE : ENTRETIENS AVEC DES MEMBRES DE CONSEILS .....	110
<i>Section 1. Méthodologie</i> .....	110
1.1. Données : 27 entretiens avec des administratrices et administrateurs de sociétés .....	111
1.2. Méthodologie : la technique des grilles de répertoire .....	113
<i>Section 2. Analyses et résultats</i> .....	117
2.1. Résumé du protocole d'analyse .....	117
2.2. Résultats des analyses .....	119
<i>Section 3. Synthèse des apports du chapitre</i> .....	177
<b>TROISIEME PARTIE : SYNTHÈSE, DISCUSSION, ET CONCLUSION</b> .....	<b>182</b>
CHAPITRE 6. SYNTHÈSE, PROPOSITIONS, ET DISCUSSION .....	183

<i>Section 1. Synthèse et propositions</i> .....	185
1.1. Attention au travail : trois représentations différentes.....	185
1.2. Attention aux travailleurs : le prisme des positions sociales.....	189
1.3. Supports organisationnels : indicateurs et comités spécialisés.....	190
1.4. Supports institutionnels : normes externes.....	192
1.5. Supports individuels : statut, expérience professionnelle, et genre.....	193
<i>Section 2. Le Conseil au prisme du travail, la gouvernance dans tous ses états</i> .....	195
2.1. Travail comme comportement d'effort et Conseil surveillant : l'ambivalence des incitations.....	197
2.2. Travail comme risque et Conseil médiateur : le poids des normes et des convictions.....	200
2.3. Travail comme capacité et Conseil processeur de connaissances : les limites des solutions marchandes .....	205
<i>Section 3. Le travailleur invisible : entre déni et inégalités</i> .....	207
<i>Section 4. Pouvoirs, savoirs, et regards sur le travail : les enjeux de la composition du Conseil</i> .....	210
4.1. Dirigeant : facilitateur ou obstruteur, le défi du regard commun.....	211
4.2. Représentants des salariés : un regard privilégié, une influence fragile.....	213
4.3. Expérience de DF et de DRH : des compétences qui équipent le regard.....	214
4.4. Femmes : un regard forgé par l'intime.....	215
<i>Section 5. Apports de la thèse</i> .....	217
CONCLUSION GENERALE.....	219
<i>Synthèse de la thèse</i> .....	219
<i>Limites de la thèse</i> .....	221
<i>Ouvertures de la thèse</i> .....	223
ANNEXES.....	226
BIBLIOGRAPHIE.....	258

## TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAU 1. CADRE CONCEPTUEL (FORMAT TYPOLOGIQUE) .....	41
TABLEAU 2. CATEGORIES DE CODAGE ET FREQUENCES D'APPARITION .....	74
TABLEAU 3. MATRICE DES FORMES : COMPOSANTES FACTORIELLES ET SCORES DES VARIABLES .....	77
TABLEAU 4. SYNTHESE DES CLASSES ET DES POLES .....	90
TABLEAU 5. RESUME DES HYPOTHESES .....	98
TABLEAU 6. RESULTATS DES EFFETS SUR LA VARIABLE GOUVERNANCE-PROCES (COEFFICIENTS ET SIGNIFICATIVITE) .....	103
TABLEAU 7. RESULTATS DES EFFETS SUR LA VARIABLE CAPACITES-RISQUES (COEFFICIENTS ET SIGNIFICATIVITE) .....	104
TABLEAU 8. LISTE ET SOURCES DES NEUF ELEMENTS DE LA GRILLE DE REPERTOIRE .....	114
TABLEAU 9. QUESTIONS TRANSVERSALES POSEES AUX REpondANTS ET CATEGORIES THEORIQUES CORRESPONDANTES....	117
FIGURE 1. CADRE CONCEPTUEL (FORMAT CATEGORIES ET RELATIONS) .....	42
FIGURE 2. PROJECTION FACTORIELLE DES CLASSES LE LONG DES FACTEURS 1 ET 4 .....	86
FIGURE 3. PROJECTION FACTORIELLE DES PRINCIPALES FORMES LEXICALES (NOMS) LE LONG DES FACTEURS 1 ET 4 .....	87

« Sans concession, nous devons objecter par le rêve et le récit à cette curatelle technico-financière sous la fourche de laquelle le pouvoir « financier » place les citoyens autant que les politiques, et finit par menacer notre liberté. [...] Il s'agit très précisément de « passer » d'une langue à l'autre, de « traduire » le langage de la technique en parole et récit, et, réciproquement, de « traduire » les données des modèles économiques et financiers en configurations artistiques [...] »<sup>1</sup>

« Tout le mouvement de l'histoire résulte de la contradiction essentielle entre l'homme et l'usage qui est fait de l'homme, que ce mouvement tende comme à sa limite, à un ordre économique où il sera fait de l'homme un usage conforme à l'homme. »<sup>2</sup>

« Non seulement que l'homme sache ce qu'il fait – mais si possible qu'il en perçoive l'usage – qu'il perçoive la nature modifiée par lui. Que pour chacun son propre travail soit un objet de contemplation. »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Roland Gori, *L'Individu ingouvernable*, Paris, Les Liens qui Libèrent, 2015, p. 340

<sup>2</sup> Jean Jaurès, *Rallumer tous les soleils*, Paris, Omnibus, 2006, p. 227

<sup>3</sup> Simone Weil, *Œuvres Complètes*, II, Gallimard, 1988, p. 171

## INTRODUCTION GENERALE

Si, dans les quarante dernières années, la gouvernance d'entreprise<sup>4</sup> s'est affirmée comme un enjeu majeur pour la grande firme capitaliste, sa focalisation sur le contrôle du dirigeant au profit de logiques financières a largement oblitéré la question du *travail*. Premier étonnement, puisque l'entreprise capitaliste contemporaine est la matrice dominante qui concentre, met en œuvre, et valorise le travail.

Sur la même période, des tendances structurantes telles que l'innovation technique, le rôle central de l'information, l'essor des offres de services, les nouveaux modèles managériaux, la transformation des formes organisationnelles, les réformes du droit, ou encore les dynamiques d'internationalisation des échanges marchands, ont profondément transformé les entreprises et le travail (Gomez, 2013; Supiot, 2016). La pandémie qui frappe depuis 2020, avec son cortège de confinements, a brutalement posé la question des « emplois essentiels », qui est en fait un rappel de la valeur d'usage de certains travaux parfois socialement déconsidérés. La mise en lumière des « travailleurs de front », astreints par la nature de leurs tâches d'être présents sur le terrain, a posé des dilemmes importants aux entreprises, contraintes d'assurer simultanément la sécurité de la main-d'œuvre et la continuité des opérations. La généralisation du travail à distance – pour la frange des actifs concernés – a profondément bouleversé les espaces et

---

<sup>4</sup> Nous utilisons dorénavant indifféremment le terme « gouvernance » et « gouvernement » de l'entreprise. Pour une distinction conceptuelle, voir Gomez (2021). De même, nous utiliserons le terme « Conseil » pour désigner indifféremment le Conseil d'administration ou le Conseil de surveillance, organes détenteurs du pouvoir de surveillance de l'entreprise (Gomez, 2019). Nous parlerons de « membres du Conseil » de façon générique, pour désigner soit les administrateurs ou administratrices soit les membres du Conseil de surveillance.

processus de travail. Le télétravail réinterroge les modes de management, la frontière entre vie privée et vie professionnelle, ainsi que la viabilité des éléments tacites qui font habituellement le « vrai boulot » (Bidet, 2011). Le travail, aujourd’hui comme hier, ne cesse donc de se poser comme un enjeu *actuel*. Pour autant, le gouvernement de l’entreprise s’en soucie-t-il ?

Au démarrage de notre recherche, nous posons deux constats, à partir desquels nous formulons la problématique de notre thèse. Premièrement, nous constatons que la financiarisation, en établissant un régime de connaissance et de valorisation basé sur le marché et sur le *nombre*, a organisé la cécité du gouvernement de l’entreprise (Favereau, 2016a; Gomez, 2013; Gomez & Korine, 2009; Supiot, 2015). La soumission des entreprises au principe d’évaluation universelle par le marché, en effet, s’est matérialisée par le déploiement d’un arsenal d’indicateurs et de procédures de *reporting* qui ont enfermé le travail « réel » dans les logiques abstraites (mais aux effets concrets) de la finance. La financiarisation de ce qu’il est commun de nommer le « capital humain » devient toujours plus sophistiquée, avec pour conséquences, comme le soulignent Gomez et Korine (2009), « de métamorphoser sensiblement la façon de concevoir l’humain au travail » et de complexifier « les structures de représentation légitimes et le contrôle du pouvoir par ceux qui [veulent] maîtriser le capital humain ». Ces conséquences sont sévères : « Alors que, du point de vue des gouvernants, l’entreprise est apatride, mondiale, sans frontières et [...] déshumanisée, elle est, du point de vue des gouvernés, locale, située, enracinée dans son espace social, économique et culturel. Il en résulte que le gouvernement de telles entreprises pourrait s’avérer plus compliqué et plus violent que le triomphalisme financier contemporain ne semble le postuler » (Gomez & Korine, 2009, p. 310). Gouvernance aveugle, travail invisible : voilà le premier constat qui est à l’origine notre recherche.

Le second constat, en contraste avec le premier, s’appuie sur une série d’indices qui suggèrent que le « travail » commence à être un sujet d’intérêt pour le Conseil, organe central du gouvernement de l’entreprise. La montée en puissance des enjeux extra-financiers, tout

d'abord, renforce les attentes qui pèsent sur les entreprises en matière de responsabilité sociale et environnementale, conduisant les Conseils à se saisir de problématiques qui, jusqu'à ce jour, ne relevaient pas de leur compétence. Accompagnant ces évolutions, le droit français et européen ont imposé de nouvelles obligations de vigilance aux entreprises, renforçant la responsabilité des instances de gouvernance notamment vis-à-vis des risques du travail (de Cambourg, 2019; Hatchuel & Segrestin, 2020). Par ailleurs, le législateur a augmenté la présence des représentants des salariés au sein des Conseils des grandes sociétés, favorisant l'idée que leur regard privilégié sur le travail pourrait peser sur les grandes orientations de l'entreprise (IFGE, 2005; Le Gall, 2016; Segrestin & Hatchuel, 2012; Segrestin & Vernac, 2018). En fin de compte, une littérature empirique naissante (non académique) confirme l'intérêt que portent les Conseils aux enjeux de « l'actif humain », c'est-à-dire, en toute hypothèse, du travail (IFA, 2010). Dans l'ensemble, ces indices suggèrent que, si la gouvernance du marché est aveugle, le travail est en passe de devenir, pour le Conseil, un objet à considérer.

La tension entre ces deux constats suscite des interrogations. Si la gouvernance est aveugle, comment le Conseil pourrait-il voir le travail ? Si le Conseil devait rompre l'abstraction de la finance, que verrait-il du travail ? Si le « travail réel » est invisible, comme l'affirme résolument la clinique du travail (Dejours, 2013a), est-il même possible pour le Conseil d'en avoir la moindre connaissance ? Pour sortir de cette aporie, nous opérons un renversement du point de vue de la recherche (Dumez, 2016). Si le Conseil ne peut connaître le travail, nous faisons l'hypothèse qu'il peut y porter son *attention*. Le concept d'attention est utile, puisqu'il demeure suffisamment souple pour nous permettre de saisir, à la fois, la diversité et la communalité des problématiques par le biais desquels le Conseil pose son regard sur le travail.

Selon la littérature sur l'attention organisationnelle (Ocasio, 1997), l'attention se traduit par l'allocation de ressources cognitives et de temps à un répertoire de problématiques et de

solutions. Mais l'attention n'est pas qu'un phénomène de la cognition individuelle, elle est aussi distribuée dans un système de supports à trois niveaux (interindividuels, organisationnels, institutionnels). Sur cette base, nous avons formulé les questions de recherche suivantes.

- Question 1. Sur quelles problématiques liées au travail le Conseil focalise-t-il son attention ?  
Quelles sont les solutions associées ?
- Question 2. Qui sont les acteurs qui soutiennent l'attention portée au travail par le Conseil et quelles sont les ressources individuelles qu'ils mobilisent dans ce sens ?
- Question 3. Quelles sont les normes et représentations qui soutiennent l'attention portée au travail par le Conseil ?
- Question 4. Quels sont les procédures et canaux de communication qui soutiennent l'attention portée au travail par le Conseil ?

Pour répondre à ces questions, nous avons mené trois études empiriques. Considérant les indicateurs comme des dépositaires d'une « attention cristallisée », nous avons dans un premier temps analysé 536 indicateurs extra-financiers à l'aide d'une analyse en composantes principales. Dans un deuxième temps, nous avons appréhendé les rapports annuels d'entreprise comme les dépositaires d'une « attention mise en scène ». Nous avons analysé le contenu 460 rapports annuels publiés par les entreprises du CAC 40 de 2011 à 2020 et avons vérifié, au moyen de régressions linéaires, les relations entre la composition du Conseil et l'attention mise en scène dans les rapports. Dans un troisième temps, nous avons considéré Conseil comme le dépositaire d'une « attention discutée ». En menant 27 entretiens avec des administratrices et administrateurs de sociétés, nous avons mis au jour les dynamiques de l'attention au travail qui ont cours au sein et autour du Conseil.

Nous annonçons maintenant le plan de notre thèse. La première partie du manuscrit s'appuie sur la littérature existante pour dresser le cadre et la direction de notre recherche, ainsi que pour

en définir les modalités conceptuelles et empiriques. Dans le chapitre 1, nous revenons sur les éléments de la problématique que nous avons brièvement énoncée dans cette introduction. Dans le chapitre 2, nous présentons le cadre théorique de l'attention. Cela nous permet de préciser nos objectifs et questions de recherche. Nous décrivons également le *design* de notre recherche, en soulignant notamment la pertinence du choix de nos terrains et méthodes. Nous proposons ainsi un aperçu d'ensemble de la démarche de notre enquête.

La deuxième partie de ce manuscrit présente les études empiriques que nous avons menées. Dans le chapitre 3, nous étudions les indicateurs extra-financiers comme des dépositaires d'une attention cristallisée. Dans le chapitre 4, nous analysons les rapports annuels d'entreprise comme des dépositaires d'une « attention mise en scène ». Dans le chapitre 5, par le biais des entretiens, nous abordons l'espace du Conseil comme le dépositaire d'une « attention discutée ». Nous concluons chacun de ces chapitres par une synthèse de ses apports, que nous discutons brièvement (pour les chapitres 4 et 5) à la lumière des résultats précédents.

Dans la troisième partie du manuscrit, le chapitre 6 propose une synthèse et une discussion des résultats de la recherche. Nous revenons ainsi sur nos observations, que nous discutons à la lumière de la littérature. Nous soulignons également les apports de notre thèse. La conclusion générale, enfin, résume cette recherche, en souligne les limites, et propose des pistes d'applications académiques et pratiques.

Nous entamons à présent la restitution de notre travail de thèse.

## **PREMIERE PARTIE : PROBLEMATIQUE ET THEORIE**

# **CHAPITRE 1. GOUVERNANCE ET TRAVAIL : CADRAGE ET PROBLEMATISATION DE LA RECHERCHE**

Dans ce chapitre, nous dressons la problématique de notre thèse dans le contexte des réformes institutionnelles qui, à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, ont mené à la financiarisation de l'économie, de l'entreprise, et finalement du travail. Nous entendons ici par « financiarisation » l'ensemble des phénomènes distinctifs qui caractérisent, à partir des années 1980, le passage des économies (des pays du Nord en premier lieu) à un régime d'accumulation dans lequel le profit tire son origine des mécanismes financiers plutôt que de la production et du commerce (Krippner, 2005).

Dans un premier temps, nous introduisons le premier constat de ce chapitre, selon lequel la gouvernance est aveugle à l'entreprise et au travail (section 1). Nous revenons pour cela sur les modalités de du gouvernement de l'entreprise par le marché, en nous attardant sur la façon abstraite qu'il a de connaître et de valoriser l'entreprise. Dans un deuxième temps, nous ouvrons des perspectives en montrant que le travail est en passe de devenir un sujet important pour le Conseil (section 2). Nous examinons pour cela l'évolution de ses responsabilités et de sa composition, puis présentons l'état de la recherche sur le rapport entre Conseil et travail. Dans un troisième temps, nous nous interrogeons sur la définition du « travail », constatant en dernière analyse que celui-ci ne peut être *connu* (section 3). Cela nous mène à formuler notre problématique autour de « l'attention » au travail.

## **Section 1. Gouvernance et travail : constater l'impasse**

Commençons par poser une définition. La gouvernance de l'entreprise est « *un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise. Orienter*

*l'entreprise signifie prendre et contrôler les décisions (stratégiques) qui ont un effet déterminant sur sa pérennité et donc sa performance durable* » (Gomez, 2021, p. 13).

Gouverner l'entreprise, c'est fondamentalement exercer le rôle de l'entrepreneur (Gomez & Korine, 2009). L'entrepreneur « voit ce que les autres ne voient pas », c'est une force active et innovante, responsable de la production et de la mise en circulation de nouveaux biens et services (Ibid., p. 42). Sa légitimité de gouverner est justifiée par son travail : il la tire de la peine et de l'intelligence qu'il investit dans son projet. La première figure historique de l'entrepreneur est celle du fondateur et dirigeant de l'entreprise. C'est lui qui réalise les apports en capital et en industrie requis pour la réalisation du projet d'entreprise. Il exerce en personne le pouvoir discrétionnaire sur l'entreprise qui l'autorise à déterminer les stratégies de création de valeur et jouir de leur résultat économique, c'est-à-dire du profit.

C'est aujourd'hui le marché financier, constitué de l'ensemble des détenteurs du capital des entreprises, qui assume la fonction entrepreneuriale : il porte le risque d'affaire et détermine, par le biais des prix, l'allocation des ressources parmi les projets d'entreprise disponibles (1.1). Le gouvernement de l'entreprise par le marché produit une manière abstraite de connaître l'entreprise et de la mettre en valeur, ce par quoi nous constatons que la gouvernance est aveugle (1.2). Cette « rupture épistémologique » est aussi consommée avec le travail, entraînant des conséquences néfastes sur les travailleurs et sur la production (1.3).

### **1.1. Gouverner l'entreprise financiarisée : la primauté de l'actionnaire et le marché-entrepreneur**

Le gouvernement de l'entreprise financiarisée repose sur une idée forte – le risque résiduel – qui conduit à revaloriser le rôle des détenteurs du capital comme entrepreneurs capitalistes (i). Du fait de la structure particulière du capital (pulvérisé et dispersé), ceux-ci sont toutefois dans

l'incapacité d'exercer directement la force entrepreneuriale qui leur revient. Le marché financier, finalement, offre un espace d'expression collective de la volonté et du contrôle des entrepreneurs capitalistes (ii).

(i) Le gouvernement *financier* de la grande entreprise contemporaine est caractérisé par le démembrement de la fonction entrepreneuriale classique (Fama & Jensen, 1983b). Il apparaît dans un contexte de modifications profondes de la structure du capital des entreprises, qui se traduit par ce que Berle et Means (1932) avaient déjà identifié comme une séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise (Fama & Jensen, 1983b). La dilution alors inédite du capital dans le « public » fait émerger un actionnariat volumineux, « pulvérisé », d'autant plus éloigné de l'entreprise que s'étendent et se complexifient les intermédiations financières (Gomez & Korine, 2009). La figure entrepreneuriale est dorénavant fragmentée en une multitude de petits « propriétaires » distants, anonymes, incapables en l'état d'exercer le pouvoir discrétionnaire qui, selon le consensus dominant, leur revient de droit. Le contrôle *effectif* de l'entreprise se trouve par conséquent entre les mains du dirigeant.

Cette situation, la principale théorie de la gouvernance (issue de la microéconomie) l'analyse comme une relation *d'agence* (Fama & Jensen, 1983a; Jensen & Meckling, 1976). Dans ce cadre, l'actionnaire assume le risque d'affaire, la rémunération du capital étant subordonnée à celle de tous les autres créanciers de l'entreprise. Parce qu'il supporte le risque « résiduel », l'actionnaire dispose de l'autorité de dernier ressort sur l'entreprise : il incarne ainsi la figure légitime de l'entrepreneur (Gomez & Korine, p. 229). Le dirigeant, quant à lui, est chargé de la gestion de l'entreprise : il est un « agent » mandaté pour exécuter la volonté entrepreneuriale de l'actionnaire. Afin de mener à bien le projet qui lui est confié, il exerce des droits « d'usage » qui lui permettent de diriger l'activité de l'entreprise au quotidien.

Plusieurs questions se posent alors en pratique. Comment les actionnaires dispersés exercent-ils le pouvoir entrepreneurial qui est le leur ? Comment la masse des détenteurs du capital communique-t-elle sa volonté au dirigeant ? La plupart des « propriétaires » ne possèdent en effet qu'une fraction infime du capital de l'entreprise. Ils n'ont par conséquent ni les moyens ni l'intérêt d'exercer dans les faits la fonction entrepreneuriale qui leur revient de droit. Or, comme s'en inquiétaient Berle et Means (1932), l'absence de contrôle effectif de la part des « propriétaires » met en jeu non seulement la performance, mais aussi la légitimité de l'entreprise capitaliste.

(ii) La solution à ce problème, élégamment énoncée par la théorie financière, réside dans le marché des capitaux, dont la mécanique offre aux actionnaires un moyen d'expression et de contrôle privilégié. En organisant la rencontre entre « désirs d'épargne » et « désirs d'investissement » (émanant respectivement des apporteurs de capitaux et des entreprises), le marché possède tout d'abord pour vertu de coordonner l'allocation des ressources financières aux entreprises désireuses de financer leur développement. La possibilité qu'il offre, en outre, d'échanger des titres « d'occasion » de façon quasi-continue ouvre pour les « propriétaires » un véritable « espace pour l'action » (Gomez & Korine, 2009, p. 228). Dans ce cadre, chacun des actes de vente et d'achat d'actions est un arbitrage réalisé parmi l'ensemble des projets entrepreneuriaux en concurrence sur le marché. Chacune de ces transactions peut être considérée comme l'expression d'une opinion sur l'entreprise et sur sa performance future (Orléan, 2000). L'évolution du prix qui se forme (à la rencontre de l'offre et de la demande) traduit par conséquent, en principe, l'ensemble des jugements portés par les investisseurs sur l'entreprise (Fama, 1970; Jensen, 1972).

Expression des volontés d'entreprendre, le marché est simultanément un moyen de contrôle de l'exécution du projet entrepreneurial. Le prix des actions, en effet, est au centre d'une panoplie d'outils disciplinaires par le truchement desquels s'exerce un contrôle sur la direction de

l'entreprise. Ceux-ci prennent la forme, d'une part, de dispositifs d'incitation qui font dépendre une portion de la rémunération du dirigeant de l'évolution du prix de marché de l'entreprise (Jensen & Meckling, 1976; Jensen & Murphy, 1990). Si le projet entrepreneurial est jugé performant, les investisseurs achètent, renchérissant le cours des actions et la rémunération du dirigeant par la même occasion. En cas de jugement contraire, les actionnaires « votent avec leurs pieds » (Parrino et al., 2003) : ils vendent, sanctionnant le dirigeant qui se voit privé de rémunération variable. Le prix, d'autre part, joue un rôle essentiel sur le marché des prises de contrôle (*market for corporate control*), où les entreprises jugées sous-performantes par le marché des capitaux sont exposées à des acquisitions qui favorisent le transfert de la gestion de l'entreprise à des dirigeants plus compétents (Jensen, 1988; Jensen & Ruback, 1983).

Le marché financier apparaît, en somme, comme un espace d'expression *collective* de la volonté et du contrôle – finalement, de la *force entrepreneuriale* – des apporteurs de capitaux. Les « propriétaires » de l'entreprise ne sont désormais plus passifs : ils exercent bel et bien, par le biais du marché financier, la fonction d'entrepreneur capitaliste.

## **1.2. Connaître et valoriser l'entreprise financiarisée : l'introversion du nombre et du prix**

Si le marché exerce la force entrepreneuriale, comment alors concrètement *connaît-il* et *valorise-t-il* l'entreprise ? En pratique, le gouvernement de l'entreprise financiarisée est caractérisé par un recours exacerbé au *nombre* qui engendre une perception déformée des réalités qu'il recouvre (i). Le gouvernement par le marché se traduit également par un usage accru de méthodes de valorisation financière qui, favorisant les pratiques de spéculation, conduisent à perdre de vue le projet entrepreneurial pour ne se concentrer que sur le *prix* (ii).

(i) La soumission des entreprises au « principe d'évaluation par un marché universel » (Favereau, 2016, p. 15) doit être comprise, tel que l'analyse finement Supiot (2015), comme une « gouvernance par les nombres ». Il est aujourd'hui banal de constater que la financiarisation engendre « une soif quasiment inextinguible d'évaluation numérique » (Favereau, 2016b, p. 50). Au sein de l'entreprise, les procédures de *reporting* et d'écriture comptable produisent une première couche de données quantitatives qui alimentent une chaîne de production d'indicateurs, conçue de sorte à « contraindre chaque niveau à rendre des comptes au niveau supérieur » (Favereau, 2016, p. 52) Ces indicateurs, de nature financière, évaluent en dernière instance la contribution de toutes les parties de l'entreprise à la « création de valeur pour l'actionnaire », subordonnant l'ensemble de l'entreprise aux exigences de la valorisation financière (Ezzamel et al., 2008; Gleadle & Cornelius, 2008; Gleadle et al., 2014; Malmi & Ikäheimo, 2003). Le nombre a donc vocation d'assurer la *transparence* de l'entreprise, sommée de se soumettre par-là aux regards du marché.

La sociologie de la quantification nous enseigne que le nombre fait l'objet d'une construction sociale : au long des processus de quantification, les acteurs s'engagent dans des controverses sur des « conventions d'équivalence », des règles d'interprétation, de codification et de calcul, afin de s'accorder sur les usages et les finalités du nombre (Desrosières, 2014, p. 38). C'est ce que montrent les sciences sociales lorsqu'elles donnent à voir les praticiens – gestionnaires, consultants, analystes, gérants de fonds – dans leur travail de « fabrique » de la performance (Boussard, 2008, 2013; Chambost et al., 2016). Or, la centralité des indicateurs dans ce travail n'est pas anodine : le recours intensif et systématique au nombre est un conditionnement social qui entraîne les acteurs, finalement, à « penser et agir en chiffres plutôt qu'en mots » (Eymard-Duvernay, 2013, p. 130). Ces « manipulateurs de symboles » (Reich, 1991) n'ont pour la plupart vraisemblablement aucune expérience de la réalité que désignent les nombres qu'ils consomment et produisent, alors que le langage de la finance dont ils usent n'exprime qu'une

abstraction de l'entreprise et du travail (Gomez, 2013, p. 116). Lorsque le nombre prend le pas sur l'expérience, le jugement se coupe progressivement du « réel » : c'est le syndrome de la carte substituée au territoire (Supiot, 2015, p. 214). Le nombre traduit en fin de compte l'économie réelle en un « langage imaginaire », « déterritorialisé », « global », qui assure à ceux qui le parlent le dernier mot sur *ce qui vaut* (Boussard, 2013; Gomez, 2013). Un langage, pourtant, qui se rend étranger aux réalités concrètes de l'entreprise et des personnes qui y travaillent (Gomez & Korine, 2009, p. 310).

(ii) L'évaluation par les nombres débouche naturellement sur la valorisation par les *prix*. Le gouvernement de l'entreprise par le marché se singularise en effet par ce que Favereau (2016, p. 17) nomme une « introversion structurelle » de la finance, qui se présente comme une préférence pour les stratégies de valorisation d'actifs financiers plutôt que productifs. Illustration emblématique de ces pratiques, les rachats d'actions propres (auxquels les entreprises consacrent une part croissante de leur trésorerie depuis les années 1980) ont vocation à renchérir le cours du titre (Cette et al., 2009; Piton & Vatan, 2018). Après la destruction des actions rachetées, la valeur financière « créée » dépend d'une mécanique purement comptable (la raréfaction artificielle de l'offre), et non des capacités de production de l'entreprise. Autrement dit, le prix de marché devient une fin *en soi*.

Cette introversion de la finance s'illustre aussi par la croissance étonnante des activités financières des sociétés non financières qui, afin de se prémunir contre des risques financiers ou logistiques, animent en interne de véritables « salles de *trading* » chargées de gérer des positions sur les marchés des dérivés (Bartram, 2019; Bodnar & Gebhardt, 1999; Gebhardt, 2012; Serfati, 1996). Les revenus confortables et de court-terme que procurent ces placements incitent des groupes industriels à y consacrer une part de plus en plus importante de leur trésorerie, au détriment des salaires et de l'investissement. En somme, ces entreprises fonctionnent comme des « pôles de gestion du capital financier », qui ont pour vocation

d'arbitrer opportunément entre mise en valeur des actifs financiers ou productifs (Serfati, 1996, p. 168).

Cette introversion de la finance se caractérise fondamentalement par des comportements *spéculatifs*. La spéculation consiste à anticiper non plus le devenir de l'entreprise, mais à *anticiper les anticipations* des autres investisseurs. Il peut en effet paraître plus rationnel et moins coûteux (en information) de chercher à devancer les mouvements du marché, plutôt que de chercher à prévoir les développements du projet entrepreneurial. Le marché n'apparaît plus ici comme le lieu d'enregistrement des « fondamentaux » de l'entreprise, mais comme « le siège d'une dynamique collective d'opinions visant à produire une conception partagée de l'évolution économique future » (Orléan, 2008, p. 121). Ce processus d'exploration prend fréquemment la forme de « polarisations mimétiques sporadiques », lorsque les investisseurs adoptent en masse des comportements communs supposés rationnels, et cela, indépendamment du contenu « réel » de l'information sur l'entreprise (Orléan, 2000, p. 59). Alimentés par « toutes les hypothèses et toutes les rumeurs » – aussi erratiques soient-elles –, les comportements spéculatifs l'emportent en définitive sur le comportement *visionnaire* que l'on prête par principe à l'entrepreneur capitaliste (Orléan, 2000, p. 58).

En pratique, les méthodes de spéculation (interprétation des signaux de l'actualité, techniques d'arbitrage mathématiques, analyse des chartes...) s'appuient sur des symboles et des savoirs experts qui autorisent les investisseurs à se passer de toute connaissance sur la réalité de l'entreprise, pour se concentrer quasi-exclusivement sur les opinions du marché (Bernstein, 1991; Boussard, 2017; Chambost et al., 2016). Les attentes croissantes en matière de rentabilité financière, alimentées par des promesses de performance parfois excessives de la part des dirigeants, traduisent un divorce des réalités de la production (Brenner, 2002; Gleadle & Cornelius, 2008; Kädtler & Sperling, 2002; Massot, 2013). L'automatisation des transactions (qui est à l'origine d'une part volumineuse des échanges enregistrés sur les marchés) renforce

cette logique en imposant des délais de valorisation toujours plus courts – et déconnectés des cycles de l'économie « réelle » (Bernstein, 1991; Clarke, 2014; Goyer, 2011; Makar & Huffman, 2001).

En conséquence, la logique du marché se détache progressivement de celle de l'entrepreneur pour acquérir une autonomie propre, *en dehors des modalités de la production économique* (Chesnais, 2004, p. 19). Avec la possibilité pour les détenteurs de capitaux, finalement, d'encaisser des gains à la hausse comme à la baisse, *tout se passe comme si* le succès ou l'échec de l'entreprise n'avait aucune importance aux yeux des « propriétaires » du capital. Tout se passe comme si la financiarisation avait organisé la *cécité* de l'entrepreneur capitaliste vis-à-vis de l'entreprise sur laquelle il exerce son pouvoir discrétionnaire.

### **1.3. Prescrire aux dépens du réel : la gouvernance aveugle, le travail invisible**

Les éléments présentés ci-dessus témoignent d'un basculement vers une vision de l'entreprise, non plus comme un centre d'emploi et de production, mais comme un portefeuille d'activités dont la gestion s'apparente à celle des actifs financiers (Auvray, 2016; Favereau, 2016b). Ils fondent le constat suivant, qui constitue le point de départ de notre recherche : la financiarisation consacre en quelque sorte une rupture épistémologique entre la gouvernance et l'entreprise. Cette rupture est finalement consommée avec le *travail* lui-même, puisque soumis aux impératifs du gouvernement par le marché, il n'en vient à être appréhendé qu'au travers de sa dimension objective, c'est-à-dire sa traduction en valeur financière (Gomez, 2013, 2016). Au terme de cette première section, nous présentons les modalités de cette rupture épistémologique, qui conduit la gouvernance à méconnaître le travail et le travailleur (i). Cette méconnaissance n'est pas sans conséquences : elle produit sur le travailleur comme sur le travail lui-même des effets délétères qui montrent les contradictions du gouvernement par le marché (ii).

(i) La financiarisation reconduit l'idée d'un travail-marchandise, dont Polanyi (1944), parmi d'autres observateurs critiques du capitalisme, a démontré le caractère fondamentalement *fictif* (Supiot, 2016, 2019). Elle la reconduit cependant à nouveaux frais, puisque le travail est à présent traité comme un actif « fluide », qu'il convient d'exploiter comme on exploite la mobilité du capital financier (Beaujolin-Bellet, 2004; Chesnais, 1996; Coutrot, 2002). Pour cela, il faut faire advenir un travailleur *flexible* dans une entreprise flexible, capable d'ajuster et de redéployer ses capacités en réponse aux exigences du marché (Atkinson, 1983; Chang et al., 2013; Feldman & Pentland, 2003; Supiot, 2015; Wright & Snell, 1998). Les modèles traditionnels de division hiérarchique du travail de prescription et d'exécution, désormais jugés trop rigides, déclinent au profit de nouvelles pratiques de « gestion des ressources humaines » qui encouragent au contraire l'autonomie, la polyvalence, et la requalification des travailleurs (Blair & Kochan, 2000; Coriat, 2008; Coutrot, 2002; Stroobants, 2016)

Pour autant, la prescription ne disparaît pas. Tandis que les modèles traditionnels de subordination du travail réclamaient l'obéissance du travailleur, la normativité de la gouvernance par le marché incite ce dernier plutôt à *l'autocontrôle* (Supiot, 2015). Le travailleur est pour cela soumis à des injonctions nouvelles qui le conduisent à intérioriser les prescriptions, sous la forme d'objectifs à satisfaire, mais aussi de normes de conduite et de raisonnement à adopter. Ce régime de normativité mobilise ainsi non seulement les corps, mais aussi les subjectivités, puisque c'est à présent la cognition et les affects du travailleur qui sont l'objet du management (De Gaulejac, 2014). Finalement, la gouvernance par les nombres ne prescrit pas les gestes du travail, mais la façon dont il doit être *vécu*, l'enfermant tout entier dans les finalités abstraites de la finance (Gomez, 2013).

Repoussant de ce fait les limites de l'objectivation du travail, la gouvernance par les nombres projette la fiction d'un « travailleur-automate », capable de s'autoréguler en temps réel en réponse à des signaux et incitations externes. Elle relève, comme le rappelle Supiot (2015),

d'un imaginaire cybernétique qui conçoit la subordination comme une programmation. Dans cet imaginaire, où le stimulus remplace la signification, la réaction se substitue à l'action. En convertissant le travailleur un « objet réactif », la gouvernance par les nombres provoque une « perte du sujet » (Ibid., p. 213). Elle se rend ainsi aveugle au travail « réel », qu'elle ne perçoit en définitive que comme un « *signifiant sans signifié* » (Ibid., p. 216, nous soulignons). La rupture épistémologique entre la gouvernance et le travail est ainsi consommée.

(ii) Les conséquences délétères de l'objectivation du travail dans les nombres sont aujourd'hui bien documentées. Parce qu'elle repose sur une fiction, la « mobilisation totale » exigée des travailleurs se heurte aux « limites de rendement inhérentes au travailleur abstrait » (Supiot, 2016, p. 102), provoquant des contradictions inévitables dans le régime de productivité sur lequel préside le gouvernement par le marché. Comme l'observe la clinique du travail, l'omniprésence de l'évaluation individuelle des performances favorise l'isolement et les comportements rivaux plutôt que les solidarités professionnelles, compromettant de ce fait les comportements coopératifs et la reconnaissance par les pairs qui tissent les liens du collectif de travail (Dejours, 2003, 2013a). Le recours accru aux incitations pécuniaires occulte les motivations intrinsèques (identité et accomplissement de soi, appartenance et loyauté) qui, pourtant, demeurent des conditions essentielles de l'engagement dans le « vrai boulot » (Bidet, 2011; Deci et al., 1999; Frey, 1994). Cette éviction des dimensions subjectives et intersubjectives réelles du travail, dans un contexte global d'intensification de l'activité, produit sur les travailleurs des effets pathogènes qui prennent aujourd'hui une ampleur inquiétante. La clinique du travail témoigne en ce sens de la multiplication des pathologies psychosociales, que l'on qualifie aujourd'hui, de façon éloquent, de « pathologies de surcharge » ou encore de « troubles de sursollicitation » (Boxall, 2014; Clot, 2015; Dejours, 2003; Detchessahar et al., 2012; Théry, 2013).

La financiarisation engendre, en définitive, des contradictions grandissantes entre les finalités et les moyens de l'employeur capitaliste, c'est-à-dire entre la prescription du travail et sa réalité (Thompson, 2003, 2013). La recherche empirique observe, dans ce sens, la « mise sous tension financière de l'entreprise », « l'éclatement des collectifs », après l'introduction de nouvelles normes et pratiques comptables qui soumettent les temporalités de l'organisation aux impératifs du gouvernement par le marché (Chambost, 2013). Elle évoque encore une « mise sous silence » du travail de conception, lorsque les logiques financières entrent en conflit avec celles de la production et de l'innovation (Gleadle & Cornelius, 2008; Kädtler & Sperling, 2002). La financiarisation enfermerait le travail dans une « cage d'acier » et se poserait, fondamentalement, comme un « antitavail » (Didry, 2014, p. 8).

La rupture épistémologique entre la gouvernance et le travail, dont nous avons dépeint les modalités dans cette première section, offre le premier constat de ce chapitre, ainsi que le premier temps du raisonnement qui doit conduire à la problématique de notre thèse. Il nous faut à présent reconnaître le caractère impersonnel du terme « gouvernance » que nous avons utilisé jusqu'à présent. Car celui qui gouverne dans les faits, à l'interface de l'entreprise et du marché, c'est bien le Conseil d'administration ou le Conseil de surveillance. C'est lui qui sera l'acteur principal de la gouvernance, dans le cadre de notre thèse. La section suivante introduit la figure du Conseil et ouvre de nouvelles perspectives sur le lien entre gouvernance et travail.

## **Section 2. Le Conseil et le travail : ouvrir des perspectives**

Posons une nouvelle définition en guise d'introduction de notre réflexion sur le Conseil. Selon les théoriciens de l'agence, le Conseil est « une institution générée par le marché, l'ultime surveillant interne de l'ensemble des contrats qu'est la firme, dont le rôle le plus important est de scruter les hauts dirigeants de la firme » (Fama, 1980, p. 294). Doté des droits de contrôle délégués par l'actionnaire, il nomme et révoque le dirigeant, ratifie ses propositions, évalue sa

performance, et fixe sa rémunération en conséquence (Fama & Jensen, 1983a). C'est lui qui s'assure, en tant que tiers indépendant, que l'exécutif gère l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires (Daily & Dalton, 2003; Daily et al., 2003; Johnson et al., 1996; Zahra & Pearce, 1989). Fortement imprégnés des logiques actionnariales, les Conseils jouent le rôle d'une « courroie de transmission » entre les impératifs du marché et l'entreprise, reproduisant en interne les mécanismes disciplinaires du prix (Eisenhardt, 1989; Shleifer & Vishny, 1997; Walsh & Seward, 1990).

La question du travail, dans cette perspective, semble bien éloignée des préoccupations des Conseils. Pourtant, les scandales *corporate* et crises financières qui font l'actualité depuis les 1990 ont provoqué une succession pour ainsi dire de « crises de réalisme » : certaines réalités économiques se sont parfois montrées bien différentes de ce que laissaient présager les nombres et les prix (Clarke & Chanlat, 2009; Gomez & Russell, 2005). L'effondrement emblématique d'Enron et la crise des *subprimes* ont mis en évidence les effets néfastes de la financiarisation. Ils ont révélé en outre le dysfonctionnement des chaînes de commandement et de contrôle internes, jusqu'au niveau des Conseils qui, comme le formulait de façon intéressante le rapport Bouton<sup>5</sup> (2002, p. 2), sont pourtant supposés assurer « le lien entre la réalité de l'entreprise et les actionnaires, institutionnels ou individuels ».

Vingt ans après la publication de ce rapport, cette « réalité de l'entreprise » ne désigne plus seulement celle que rapportent les référentiels comptables et financiers traditionnels. La montée

---

<sup>5</sup> « Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées », Rapport du groupe de travail présidé par Daniel Bouton, président de la Société Générale, 2002 (AFEP-MEDEF-AGREF).

en puissance des enjeux climatiques, sociaux, sanitaires, et géopolitiques impose dans les discours une forme de « réalisme de crise » qui se traduit par des préoccupations nouvelles parmi les acteurs du gouvernement des entreprises. L'ambition, selon les mots de Denis Terrien, Président de l'IFA (Institut Français des Administrateurs), est « de promouvoir une gouvernance responsable, créatrice de valeur durable, en veillant au bien commun, porté par des administratrices et administrateurs engagés dans toutes formes d'organisation » (cité par Damon et al., 2021, p. VII).

Dans ce cadre, plusieurs indices nous permettent de faire l'hypothèse, générale, que la question du travail en passe de devenir une préoccupation pour les Conseils. D'une part, le législateur français a élargi le champ de compétence des Conseils, en y intégrant les questions sociales (2.1). D'autre part, il a renforcé la présence des représentants des salariés au sein des Conseils, introduisant de ce fait le point de vue du travail au niveau de la gouvernance (2.2). S'agissant des pratiques, par ailleurs, une littérature empirique naissante témoigne de l'intérêt de certains Conseils pour des sujets liées au travail (2.3).

### **2.1. Extension du champ de compétence du Conseil : l'enjeu de la responsabilité sociale**

En 2018, le rapport Notat-Sénard s'exprimait sur le « besoin d'une réflexion sur l'entreprise, dans un contexte de financiarisation de l'économie et de court-termisme de certains investisseurs » (Notat & Sénard, 2018, p. 42). La conviction centrale que défend ce rapport est qu'il « existe un intérêt de l'entreprise, relatif à sa pérennité, sa durabilité et sa capacité d'innovation, qui doit être renforcé dans le droit » (Notat & Sénard, 2018, p. 42). Le législateur

a concrétisé cette vision dans la loi PACTE<sup>6</sup> en complétant la définition de la mission propre du Conseil : il revient désormais à ce dernier, outre de « déterminer les orientations de l'activité de la société et de veiller à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social », de « prendre en considération les enjeux sociaux, environnementaux, culturels et sportifs de l'activité de la société », ainsi, s'il y a lieu, que sa « raison d'être »<sup>7</sup>. Selon le Conseil d'État, ces considérations *a priori* externes à l'entreprise doivent peser dans le « processus de prise de décision » et sur « la gestion au jour le jour de la société<sup>8</sup> ».

Cette extension du champ de compétence des Conseils s'inscrit dans la lignée de la loi sur le devoir de vigilance qui, en 2017, a renforcé la responsabilité des organes de gouvernance en matière de prévention et de contrôle des risques stratégiques, juridiques et réputationnels<sup>9</sup>. Il incombe désormais aux entreprises (dépassant certains seuils) « d'établir, publier et respecter un Plan de vigilance » qui doit servir à « prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes » et ce, tout au long des filiales et chaînes de sous-traitance de l'entreprise (Duthilleul & de Jouvenel, 2020, p. 7). Au plus haut niveau de l'entreprise, la direction et le Conseil doivent se porter garants de l'intégrité de ce Plan de vigilance. Il s'agit d'éviter, conclut le rapport Bouton, que le devoir de vigilance

---

<sup>6</sup> Loi du 22 mai 2019 « Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises », dite loi PACTE.

<sup>7</sup> Article L225-35-1 du Code de Commerce, modifié par la loi PACTE du 22 mai 2019 et par la loi du 2 mars 2022 visant à démocratiser le sport en France.

<sup>8</sup> Avis du Conseil d'État, 14 juin 2018, n° 394599 et 395021, p. 38

<sup>9</sup> Loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Les Conseils s'étaient déjà vu imposer des premières obligations en matière de vigilance par la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin 2).

devienne une « obligation de papier, une conformité de type « *tick the box* », et non pas une véritable politique de réduction des risques au quotidien » (Ibid, p. 38). Cette extension du champ de compétence du Conseil laisse à penser qu’au travers des enjeux sociaux et humains, ce sont les enjeux du *travail* qui vont devoir être pris en considération.

## **2.2. Diversification de la composition du Conseil : l’apport des administrateurs salariés**

La loi PACTE a également été l’occasion pour le législateur de renforcer la présence des administrateurs salariés au Conseil en abaissant les seuils obligatoires. Cette mesure, le rapport Notat-Sénard (2018, p. 54) la présente avant tout comme un remède à « l’un des symptômes les plus flagrants de la crise de l’entreprise », qui est « le désengagement au travail ». La représentation des salariés au Conseil devrait « faire lien » entre les travailleurs et le projet de l’entreprise. En outre, la présence d’administrateurs salariés permettrait de « tempérer le court-termisme et la tendance à la financiarisation », elle fournirait « une compréhension concrète de l’entreprise de l’intérieur, une mémoire des projets passés et une plus grande connaissance des métiers exercés dans l’entreprise » (Ibid, p. 55). Une connaissance de l’entreprise, en toute hypothèse, sous le prisme du *travail*.

Mécaniquement, de plus en plus de salariés siègent aujourd’hui dans les Conseils en France et en Europe (Hollandts & Aubert, 2019; Waddington & Conchon, 2017). Cependant, la doctrine en matière d’association des salariés au gouvernement de l’entreprise demeure équivoque. En 2006, le législateur français adopte une proposition de loi en faveur du développement de la

participation et de l'actionnariat salarié<sup>10</sup>. En prenant soin en rétrospective de préciser que ces représentants « ne représentent pas le travail mais une forme particulière d'actionnariat », le rapport Notat-Sénard (Notat & Sénard, 2018, p. 57) tient à souligner que leur statut de *détenteurs du capital* les distingue fondamentalement des administrateurs salariés qui, eux, représentent le *travail*. Ainsi que le rappellent Hollandts et Aubert (2019, p. 6), « La présence de représentants des salariés actionnaires peut se justifier dans une approche actionnariale au regard de la concentration très élevée du risque qu'ils supportent du fait de l'investissement de leur capital financier et humain dans la même entreprise ». Les administrateurs représentant les salariés, quant à eux, doivent être compris comme des partenaires essentiels d'une gouvernance qui entend *prendre connaissance des sources de création de valeur* logées au sein de l'entreprise.

En oscillant entre les voies actionnariale et partenariale, le législateur a donné l'impression d'un empilement législatif fractionné et désordonné qui ne précise ni la mission particulière de l'administrateur salarié, ni les moyens dont il est doté (Hollandts & Aubert, 2019). Soumis aux mêmes obligations et responsabilités que celles de ses comandataires, l'administrateur salarié endosse une charge incertaine : élu par le collectif de travail, il est invité à porter au Conseil la perspective des salariés, tout en se gardant des postures militantes sous peine de perdre sa crédibilité<sup>11</sup>. Comme le montre la recherche empirique, la posture asymétrique dans laquelle se

---

<sup>10</sup> Loi du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social.

<sup>11</sup> Enquêtes réalisées dans le cadre des Secondes Assises des Administrateurs Salariés sur le sentiment des organisations syndicales et des dirigeants sur le rôle des administrateurs salariés (2017).

trouvent les administrateurs salariés (notamment face aux actionnaires) limite sévèrement leur capacité d'influence réelle (Aline Conchon, 2013; Aline Conchon & Auberger, 2009). Ils ne cherchent pas moins à tenter d'apporter au Conseil des réflexions sur des sujets comme les ressources humaines et la stratégie, la recherche et l'innovation, ou encore les risques sociaux et environnementaux.<sup>12</sup>.

### **2.3. Le travail, un sujet pour le Conseil ? État de la littérature**

L'évolution des responsabilités et de la composition du Conseil témoigne des attentes qui pèsent maintenant de façon accrue sur ce dernier en matière de prise en compte d'enjeux qui sont *a priori* liés au travail. Que dit la littérature sur les pratiques existantes qui pourraient valider cette hypothèse ? À notre connaissance, la recherche sur le lien entre Conseil et travail est plutôt rare et limitée. Lorsqu'elle l'examine sous l'angle de la considération vis-à-vis des stratégies de gestion des ressources humaines, elle s'appuie sur des données de questionnaire utiles mais qui mobilisent des répondants qui occupent des postes de directions, mais aucun mandat d'administrateur (Caldwell, 2011a; Guest et al., 2001).

En revanche, une étude issue de la littérature non-académique a joué un rôle important dans notre réflexion aux débuts de notre recherche. Affirmant que la gouvernance d'entreprise « a aussi pour objectif de bien utiliser, d'enrichir et de valoriser l'actif humain », une enquête de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) a interrogé en 2010 des administrateurs du SBF

---

<sup>12</sup> Enquêtes réalisées dans le cadre des Premières Assises des Administrateurs Salariés sur le vécu des administrateurs salariés (2015).

120 afin de comprendre comment ils perçoivent des enjeux, en toute hypothèse, liés au travail<sup>13</sup>.

L'enquête met en évidence les motifs qui justifient la prise en compte des « questions d'actif humain », elle recense les attentes et bonnes pratiques, et émet des recommandations en conséquence.

Pour la quasi-totalité des répondants à cette enquête, l'actif humain est un sujet qui relève de la responsabilité du Conseil. Les préoccupations portent avant tout sur le dirigeant, mais s'attardent aussi sur les « enjeux humains » et sur l'intéressement des salariés. Une majorité des répondants accorde aussi de l'importance aux engagements de l'entreprise pris en matière de responsabilité sociale, ainsi qu'à sa politique de gestion des talents. Cependant, ces sujets ne sont discutés, la plupart du temps, qu'en fonction des circonstances et de l'actualité pressante. Les enjeux qu'ils soulèvent sont encore insuffisamment compris par les praticiens. Les ressources disponibles (outils de cartographie et de suivi) sont considérées comme limitées, tandis que le dialogue avec la direction des ressources humaines demeure ténu.

Ces résultats sont essentiels. Ils mènent au second constat de ce chapitre selon lequel, malgré la financiarisation, les Conseils s'intéressent à des sujets qui, en toute hypothèse, sont liés au travail. Celui-ci serait-il un « nouvel enjeu de gouvernance », dont les Conseils sont aujourd'hui en passe de se saisir (Damon et al., 2021) ? La réponse à cette question dépend de la définition

---

<sup>13</sup> IFA. (2010). *Le Conseil et l'actif humain de l'entreprise*, p. 1. L'étude est basée sur un questionnaire adressé à un échantillon d'administrateurs du SBF 120, un examen de la documentation et de la législation en la matière, des entretiens avec des spécialistes, et des réunions mensuelles avec un comité de travail.

que l'on adopte du travail. C'est la question – délicate – que nous abordons à présent, qui nous conduira, finalement, à définir la problématique de notre thèse.

### **Section 3. Le travail, objet de l'attention : problématique de la recherche**

Le cadrage opéré dans ce premier chapitre nous a conduit à deux constats. D'un côté, celui selon lequel la gouvernance par le marché est une gouvernance aveugle, aux yeux de laquelle le travail est invisible. De l'autre, celui selon lequel le travail, d'après les indices empiriques existants, semble être en train de devenir un sujet d'intérêt pour le Conseil. La tension évidente entre ces deux constats suscite des interrogations. Comment, si la gouvernance est aveugle, le Conseil peut-il voir le travail ? Si le Conseil devait rompre la fiction du travail-marchandise, quel serait ce « travail réel » qu'il serait amené à voir ? Aux yeux des gouvernants, *de quoi le travail serait-il le nom ?*

C'est de ces interrogations que naît notre problématique, dont nous devons à présent énoncer les termes. Pour cela, il nous faut montrer qu'en dernière analyse, *connaître* le travail réel est impossible (3.1). Cela nous conduit à opérer un « renversement du point de vue de la recherche » qui nous permet de basculer de la notion de connaissance à celle de *l'attention* (3.2). C'est en ces termes que nous formulons notre problématique de recherche, avant de clore ce premier chapitre.

#### **3.1. Connaître le travail réel : une aporie**

Au cours des propos précédents, nous avons proposé une définition de la gouvernance et du Conseil. Du travail, en revanche, nous n'avons évoqué que le caractère fictif imposé par le gouvernement par le marché, suggérant bon gré mal gré qu'il existerait un travail « réel » que l'on pourrait véritablement connaître. Pouvons-nous à présent définir le travail ?

Quiconque se prescrirait de définir le travail, à l'aide de la littérature, constaterait sans doute l'ampleur et la difficulté de la tâche. Le travail, en tout état de cause, jouit d'une place de choix dans de nombreuses et diverses traditions intellectuelles, scientifiques et religieuses, dont beaucoup sont par ailleurs étroitement liées aux luttes sociales historiques et contemporaines. Il apparaît ainsi comme un concept éminemment polysémique et polémique. Invariant anthropologique ou construction historiquement située, vision pessimiste ou optimiste, activité sociale ou psychique, aliénation ou accomplissement de soi, productivisme ou antiproduktivisme, centralité ou marginalité : la pensée sur le travail est traversée de lignes de fractures aux abords desquelles s'affrontent les positions théoriques et militantes (De Gaulejac, 2014; Noguera, 2011). Définir le travail semble être une gageure.

La difficulté s'accroît encore lorsque nous considérons les apports de la clinique du travail, qui propose du *travail vivant* une définition aussi lumineuse qu'opaque (Dejours, 2013a, 2013b). Travailler, observent la psychodynamique et l'ergonomie, « c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif » (Dejours, 2013, p. 26). Or, ce que le travailleur doit mettre en œuvre pour combler cet écart est toujours incertain et, à bien des égards, inintelligible (les sciences de gestion diraient « tacite »). De ce point de vue, le travail est « *ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés* » (Ibid., p. 26, souligné dans le texte).

Le travail vivant se loge ainsi à la fois en-deça et au-delà de la prescription, échappant toujours de ce fait aux regards extérieurs, se soustrayant par construction au formalisme de la mesure. Il souffre, comme le met en évidence la sociolinguistique du travail, d'un « déficit sémiotique » qui le condamne, dans la plupart des cas, à des jugements lacunaires (Dejours, 2003, p. 19). Il paraît alors difficile d'imaginer – quand bien même on suivrait les indices rapportés par les cliniciens – pouvoir obtenir une image fidèle du travail humain. Il est intéressant à cet égard de noter qu'au regard de la doctrine orthodoxe en comptabilité financière, l'image fidèle du travail

demeure « un concept fuyant auquel il convient de n'accorder qu'une importance secondaire » (Jubé, 2018, p. 4). Le travail réel, en définitive, est aussi indicible qu'il est invisible. Sa connaissance semble n'être alors qu'une aporie. Comment dépasser cette difficulté à la fois théorique et pratique ?

### **3.2. De la connaissance à l'attention : renversement du point de vue de la recherche**

Sortir de cette aporie requiert d'opérer ce que Dumez (2016) appelle un « renversement » du point de vue de la recherche. Le renversement, écrit-il, « est une méthode générale de production d'idée ou de perspectives nouvelles » (Ibid., p. 65). Nous avons déjà entamé cette démarche, puisqu'ayant constaté que la gouvernance méconnaît le travail, nous avons suivi des indices suggérant que les Conseils, malgré tout, commencent à s'intéresser à des sujets liés au travail. Ce premier renversement joue sur l'alternative « divergence/convergence »<sup>14</sup>, en substituant l'hypothèse de la convergence (le Conseil s'intéresse au travail) à celle de la divergence (la gouvernance méconnaît le travail) – ouvrant de ce fait des perspectives sur le lien entre gouvernance et travail.

Si, comme nous l'avons vu, la connaissance du travail *réel* nous engage dans une impasse, la piste de *l'attention* qui lui serait portée semble féconde. C'est la proposition centrale de notre thèse, qui consiste à substituer à la notion de « connaissance » celle « d'attention ». Le renversement est ici de type « analogique » (Ibid., p. 62), puisqu'attention et connaissance

---

<sup>14</sup> Dumez parle de renversement « conflit/coopération » (2016, p. 64).

semblent être à première vue des phénomènes similaires, mais suffisamment différents pour que la première nous permette de sortir de l'impasse dans laquelle nous plaçait la seconde. Ce faisant, nous opérons un renversement « premier-plan/arrière-plan » (Ibid., p. 63), en centrant notre recherche non plus sur le travail *en soi*, mais sur *l'attention* au travail. Plutôt que le travail, c'est l'attention qui passe ainsi au premier-plan : c'est elle qui va constituer *l'objet* de notre recherche.

Cela ne signifie pas pour autant que la question du travail soit secondaire. S'agissant de celui-ci, nous opérons enfin ce que Dumez (2016, p. 64) désigne comme un renversement « structure/construction »<sup>15</sup>. Plutôt que d'appréhender le travail comme un objet substantiel dont les contours théoriques et empiriques seraient définis de façon exacte, nous le considérons comme un objet construit. Sans entrer dans d'épineux débats épistémologiques, il nous faut préciser ce que nous entendons ici : il ne s'agit pas de suggérer que le travail ne recouvre aucune réalité tangible, ni qu'il ne se soumet à aucune définition opérante. Cela veut dire en revanche que, dans le cadre de notre recherche, le travail sera traité non tel qu'il devrait être, mais *tel qu'il est perçu* par le Conseil. Nous suivons en cela Dumez (2016, p. 65), qui recommande de « passer d'un 'voir comme' à un autre », de manière à montrer de leur propre point de vue « les acteurs qui agissent » et leurs « problèmes pratiques ». Il s'agit, autrement dit, de voir le travail comme le voit le Conseil.

---

<sup>15</sup> Dumez suggère dans ce sens que « changer le regard sur ce qui est stable (le mettre en mouvement) et sur ce qui change (le considérer sous l'angle de la stabilité) peut produire un regard nouveau » (2016, p. 66).

Le travail sera donc considéré comme une « zone d'attention ». Nous empruntons cette notion à Levillain *et al.* (2012) qui désignent par elle « ce que l'entreprise est appelée à prendre en considération, au-delà de ses relations économiques ou contractuelles »<sup>16</sup> (Ibid., p. 189). La notion de zone d'attention est utile, puisqu'elle permet de considérer un « ensemble d'enjeux complémentaires » aux contours encore indéfinis comme un objet de gestion cohérent à étudier (Ibid., p. 187). De plus, la définition qui nous en est donnée suggère que la zone d'attention déborde le cadre strict des obligations formelles. Cela signifie que la zone d'attention reste un objet équivoque, dont la configuration peut varier en fonction de facteurs de nature diverse. L'attention offre ainsi un outil conceptuel pour le moment suffisamment souple pour nous permettre de saisir, à la fois, la diversité et la communalité des problématiques par le biais desquels le Conseil pose son regard sur le travail.

Nous pouvons à présent clore ce premier chapitre en formulant notre problématique autour de la notion d'attention, qui constitue l'objet de notre recherche. La phénoménologie suggère élégamment que l'attention est conversion du regard (Depraz, 2016). Dans un contexte de financiarisation et d'évolution du Conseil, quelle attention, quel regard celui-ci porte-t-il sur le travail ? Qu'est-ce qui, à propos du travail, « accroche » le regard du Conseil, à quoi fait-il attention ? Si la gouvernance est aveugle, le Conseil peut-il opérer cette conversion du regard qui lui permettrait de porter son attention sur les enjeux du travail ? Si, comme le suggère encore

---

<sup>16</sup> Les auteurs appliquent la notion de zone d'attention à la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Nous l'appliquons au travail.

la phénoménologie (Depraz, 2016, p. 84), l'attention peut être facilitée par le contexte, dans quel contexte le Conseil peut-il faire attention (ou non) au travail ?

Au départ, comme le rappelle encore Dumez (2016, p. 25), la problématique est « très floue, mal reliée au terrain ou au domaine d'investigation empirique ». Dans le prochain chapitre, nous présentons le cadre conceptuel de notre recherche, emprunté à la littérature organisationnelle sur l'attention (Ocasio, 1997). La théorie de l'attention va nous permettre de définir notre objet d'étude, à partir duquel il sera possible d'articuler de façon plus précise nos questions de recherche. Elle nous permettra également de déterminer les empiries qui, en adéquation avec les concepts de la théorie, nous offriront un terrain d'investigation pertinent pour répondre à nos questions.

## CHAPITRE 2. THEORIE DE L'ATTENTION : CADRE CONCEPTUEL ET DESIGN DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre 2, nous présentons le cadre théorique et méthodologique de notre recherche. Dans un premier temps, nous présentons la théorie de la firme basée sur l'attention, en soulignant ses principaux traits et en la situant dans la littérature (section 1). Nous procédons ensuite à l'élaboration de notre cadre conceptuel (section 2). Enfin, nous décrivons le *design* de notre recherche (section 3). Nous justifions le choix de nos terrains et apportons des précisions sur la nature de notre démarche.

### Section 1. Présentation de la théorie de la firme basée sur l'attention

L'approche de la firme basée sur l'attention (*attention-based view of the firm*, ABV dorénavant), développée par Ocasio dans un article séminal de 1997, répond à deux ambitions. D'une part, celle de recentrer sur la notion d'*attention* la description et l'explication des mécanismes de prise de décision stratégique qui déterminent le comportement des entreprises et impactent leur développement (i). D'autre part, celle de redécouvrir l'importance et le rôle des *structures* dans la distribution de l'attention organisationnelle (ii). Vingt-cinq ans après la publication de cet article, les transformations qu'ont connues les entreprises font de l'attention tournée vers *l'intérieur* de l'entreprise un enjeu critique (iii).

(i) Pour l'ABV, la décision dans les organisations résulte d'un ensemble d'opérations de traitement d'information et de problématiques. De nature cognitive, ces opérations sont étroitement liées à la « capacité attentionnelle » des décideurs. Par conséquent, et en accord avec l'hypothèse de rationalité limitée que l'ABV fait sienne, ces opérations ne se déploient que dans les limites naturelles de la cognition individuelle. L'attention, tel que le constatait Simon (1973, p. 270), est « le premier goulet d'étranglement de l'activité organisationnelle, et ce

goulet devient de plus en plus étroit à mesure que l'on s'approche des sommets de la firme ». Les capacités attentionnelles des décideurs apparaissent dès lors comme une « ressource rare », dont l'allocation et l'usage sont une question proprement stratégique. L'ABV s'inscrit par-là résolument dans le sillage des travaux de l'École de Carnegie (Cyert & March, 1963; Simon, 1945, 1947) et joue un rôle influent dans la littérature qui, depuis maintenant une trentaine d'années, se développe au croisement de la recherche en stratégie et des théories sur la cognition managériale et organisationnelle (Joseph & Ocasio, 2005; Joseph et al., 2017a; Kaplan, 2010; Ocasio et al., 2017, 2022a).

(ii) En puisant dans les premiers travaux de Simon sur les processus décisionnels qui expliquent le comportement des organisations bureaucratiques (1947), l'ABV affiche l'ambition de redécouvrir l'importance et le rôle des *structures* dans le phénomène de l'attention. Pour Simon, l'autorité exercée au sein des organisations, la communication, les rôles et hiérarchies, et les incitations exercent une influence déterminante sur les individus. Les organisations, notait-il, « fournissent les *stimuli* généraux et les régulateurs de l'attention qui canalisent le comportement des membres du groupe » et mettent à disposition de ces derniers « des objectifs intermédiaires qui stimulent l'action » (Simon, 1947, p. 100). Dans cette perspective, comprendre la façon dont l'attention est soutenue et distribuée revient à comprendre les facteurs qui influencent les comportements individuels et organisationnels (Ocasio, 1997, p. 188).

(iii) Vingt-cinq ans après la publication de l'article d'Ocasio, les transformations qu'ont connues les entreprises renouvellent les enjeux et les questions que pose le phénomène de l'attention au sein des organisations. L'attention organisationnelle est aujourd'hui soumise à une double tension, une double exigence de la part des partie-prenantes internes et externes de l'entreprise. Dans ce contexte, le « rationnement » de l'attention causé par les goulets d'étranglement et les structures rigides de l'entreprise managériale pose des problèmes considérables, puisque l'information qui a une valeur stratégique ne provient plus seulement de

l'environnement (industrie et marché), comme le supposait Simon (1973) au début des années 1970, mais trouve de plus en plus sa source à l'intérieur de l'entreprise (Ocasio et al. 2022, p. 6).

Or, alors que des connaissances et compétences importantes sont développées par la pratique au cours des activités quotidiennes de l'entreprise, les décideurs qui opèrent au sommet de la hiérarchie ne savent pas toujours exactement « où regarder » et « comment comprendre ce qu'ils voient » (Ibid., p. 6). Plus encore, la nature plus qualitative de cette information – qui porte sur des savoirs et des capacités situées et sur leur importance pour les capacités de l'organisation – rend obsolète l'information traditionnelle (quantitative, périodique, financière). Elle exige alors à présent des décideurs qu'une attention nouvelle soit accordée à des objets plus contextualisés, plus opportuns, et plus « ouverts » (Joseph et al., 2017b; Ocasio et al., 2022b; Vaara et al., 2019). Un objet tel que le travail ? C'est l'hypothèse que nous avons formulée au chapitre 1.

Ce cadrage nous a permis de situer l'ABV dans le champ de la littérature organisationnelle et d'attester de l'intérêt qu'elle présente pour notre recherche. Cela nous autorise à présenter, dans la section suivante, les modalités de la théorie de l'attention, à partir de laquelle nous bâtissons le cadre conceptuel de notre recherche.

## **Section 2. Modèle théorique de l'attention**

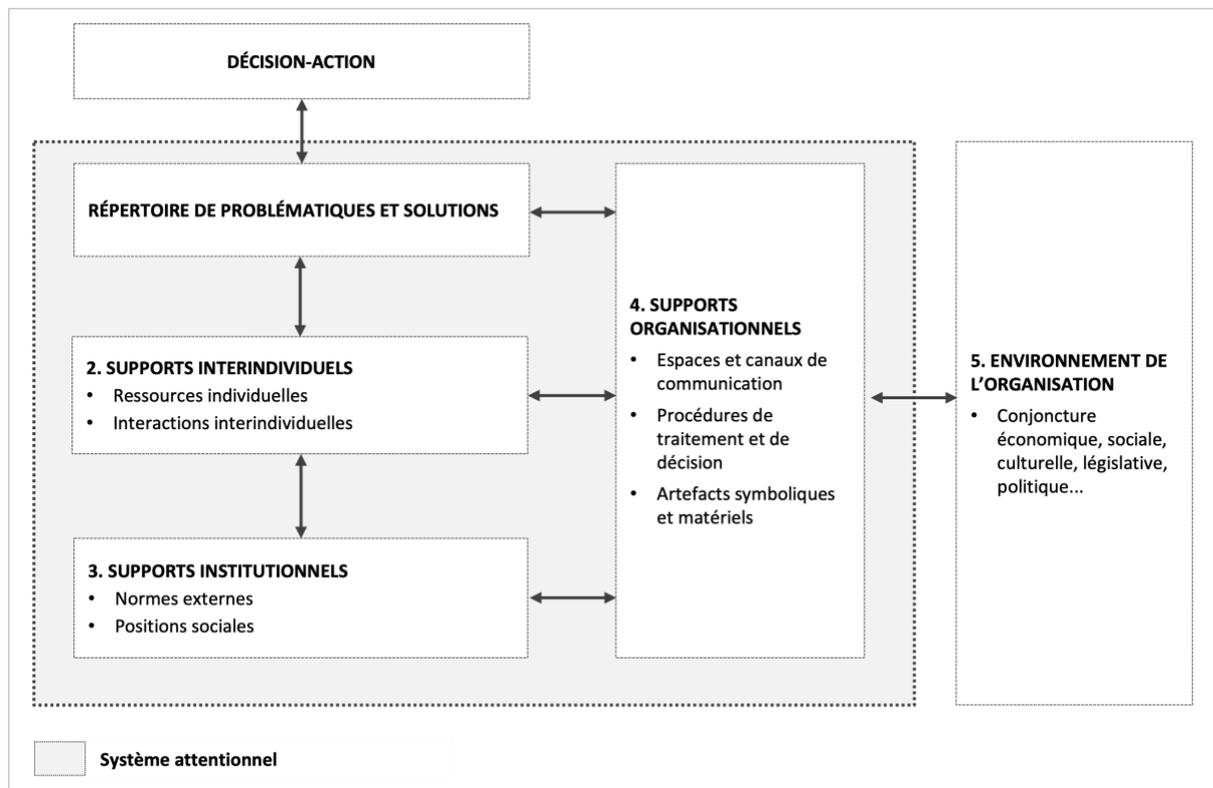
L'élaboration de notre cadre conceptuel emprunte principalement aux travaux d'Ocasio, ainsi qu'à ceux qu'ils ont inspiré par la suite. Nous mobilisons de façon générale la recherche sur la cognition et le comportement des organisations, ainsi que quelques éclairages tirés des sciences cognitives, de la psychologie sociale, et de la phénoménologie de l'attention.

Dans le modèle ABV, l'attention n'est pas un concept unitaire, mais un ensemble de mécanismes de natures distinctes qui s'articulent et se déploient sur différents niveaux (Ocasio, 1997, 2011). Inspiré de l'ABV, notre cadre conceptuel se présente sur quatre niveaux, qui correspondent en quelque sorte à une hiérarchie allant du micro au macro (Dumez, 2016, p. 15). Ces niveaux correspondent également, d'une part, au contenu cognitif de l'attention (premier niveau) et, d'autre part, aux supports de l'attention (les trois autres niveaux). Nous distinguons de ce fait : l'attention « focalisée », au niveau cognitif (2.1) ; puis l'attention « distribuée », aux niveaux interindividuel (2.2), organisationnel (2.3), et institutionnel (2.4). Le tableau 1 et la figurent 1 affichent les principaux éléments du modèle de l'attention que nous présentons en détail dans le reste de cette section.

**Tableau 1. Cadre conceptuel (format typologique)**

<b>Principe d'analyse</b>	<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Définition</b>
Attention focalisée	Contenu cognitif	Répertoire de problématiques et solutions
Attention distribuée	Supports interindividuels	Acteurs et ressources individuelles
		Groupes et interactions interindividuelles
	Supports institutionnels	Normes externes
		Positions sociales des acteurs
	Supports organisationnels	Espaces et canaux de communication
		Procédures de communication et de décision
Artefacts matériels et symboliques		

Figure 1. Cadre conceptuel (format catégories et relations)



## 2.1. Contenu de l'attention : répertoire de problématiques et de solutions

Introduisons une définition de l'attention. Selon l'ABV, l'attention consiste en « *la détection, l'encodage, l'interprétation, et la focalisation du temps et de l'effort par les décideurs organisationnels sur un répertoire de problématiques et de solutions* » (Ocasio, 1997, p. 189, nous soulignons). Cette définition présente la dimension proprement cognitive de l'attention, qui a pour vertu de se porter (se focaliser) sur un contenu particulier. Nous parlerons donc ici « d'attention focalisée au niveau cognitif ».

Les sciences cognitives et la phénoménologie décrivent la *focalisation* de l'attention comme le « mouvement initial » de la pensée qui s'oriente spécifiquement vers un objet parmi l'ensemble des objets détectés par les fonctions sensorielles (Depraz, 2014, p. 101). Elle est un « effort mental » qui « dicte que telle cible, tel objet ou telle image mentale sera pris en compte et que

toutes les autres sollicitations seront exclues » (Buser, p. 149, cité par Depraz, 2014). Puisqu'elle suppose que la conscience s'intéresse de façon inégale aux *stimuli* qui lui parviennent, accueillant les uns et rejetant les autres, la focalisation de l'attention est à l'origine de la faculté cognitive à opérer des *sélections* (Depraz, 2014 ; Ocasio, 2011).

La focalisation de l'attention se traduit toujours comme une « densité de l'accentuation » du *stimuli* sélectionné dans la conscience (Depraz, 2014, p. 104). À des degrés d'intensité et des durées variables, elle est responsable du maintien de l'objet sélectionné dans le champ de la conscience. Ce maintien mobilise l'ensemble des fonctions de la mémoire : encodage et stockage des *stimuli* perçus sous la forme de représentations mentales, rétention, et réactivation (Ocasio, 1997; Vignaux, 1991). Au cours de ces opérations, l'objet représenté se voit affecter un certain nombre d'attributs, en fonction desquels il peut être associé à d'autres représentations et catégorisé en conséquence (Vignaux, 1991, p. 225). C'est ce que décrit Kahneman lorsqu'il parle de l'attention comme de l'ensemble des « mécanismes internes qui déterminent la signification d'un *stimuli* » (1973, p. 2). En dirigeant l'ensemble de ces opérations d'attribution et de catégorisation, la focalisation de l'attention assure aux objets sélectionnés une « reconnaissance conceptuelle » parmi représentations de la pensée (Depraz, 2014, p. 104).

Responsable de la sélection et du maintien des *stimuli*, la focalisation de l'attention intervient de façon décisive dans les processus de traitement de l'information et de prise de décision (Vignaux, 1991, p. 198-199). Les représentations offrent en effet un répertoire d'images et de propositions (sujets et prédicats) qui viennent alimenter les traitements d'inférences et de jugements orientés vers la compréhension et vers l'action (Vignaux, 1991, p. 198). À ce stade, la focalisation de l'attention se traduit nécessairement par le développement d'une sémantique capable d'associer des significations à des mobiles (Vignaux, 1991, p. 199). Le contenu concret des mobiles qui occupent le champ de l'attention détermine le déclenchement des tâches et leur

exécution : c'est ce que les sciences cognitives appellent la fonction « énaactive » de l'attention (Vignaux, 1991, p. 215).

Dans le cadre des organisations, l'articulation entre attention et registre de l'action mobilise une sémantique basée sur le couple « problématiques-solutions » (March, 1978 ; March & Olsen, 1976 ; Ocasio, 1997). Le caractère problématique, d'une part, traduit une tension entre un état donné et un état voulu, en ciblant de façon rétrospective des défaillances à résoudre ou en fixant de façon prospective des objectifs à atteindre (Cyert & March, 1963). Il exprime les critères utilisés pour l'évaluation des situations actuelles et pour l'anticipation de leurs évolutions, permettant par-là de distinguer parmi les objets détectés ceux qui forment une menace ou une opportunité (McMullen et al., 2009; Shepherd et al., 2016). Attribué à certains *stimuli* plutôt qu'à d'autres, il désigne les événements, les individus, les données ou les objets... auxquels les décideurs allouent une part de leurs ressources attentionnelles.

Les solutions, à leur tour, sont définies comme les actions alternatives à mettre en œuvre pour répondre à ces problématiques. De la décision et à l'exécution, les solutions mobilisent l'attention des acteurs, du temps et des ressources matérielles et immatérielles par nature limitées (Ocasio, 1997, p. 189). En somme, l'attention au répertoire de problématiques et de solutions se pose comme le préalable incontournable de l'action qui se déploie tant au niveau de la stratégie et de la gouvernance qu'à celui de la mise en œuvre et des opérations (Joseph & Ocasio, 2005, p. 46).

La recherche en gestion a identifié empiriquement certains contenus de l'attention focalisée et a examiné le caractère problématique qui fait d'eux des objets d'intérêt aux yeux des décideurs. Golden et Zajac (2001), par exemple, ont montré l'impact de l'attention à certaines problématiques sur les décisions de changement stratégique. Tuggle, Schnatterly & Johnson (2010) ont cartographié l'attention des Conseils à des problématiques de nature

entrepreneuriale et Cho et Hambrick (2006) ont examiné l'effet de l'orientation entrepreneuriale de l'attention des décideurs sur les choix stratégiques. Greve (2008) a montré le lien entre l'attention du dirigeant à des objectifs de performance et de taille et le développement effectif de l'entreprise.

D'autres études ont encore examiné les mécanismes de l'attention portée à des enjeux sociaux (Ferreira, 2017 ; Stevens, Moray, Bruneel & Clarysse, 2014), à la chaîne de valeur internationale et aux filiales (Bouquet & Birkinshaw, 2008 ; Bouquet, Morrison & Birkinshaw, 2009), à des parties-prenantes clés telles que les actionnaires (Ferreira, 2015), au comportement du dirigeant (Tuggle, Sirmon, Reutzel & Bierman, 2010), aux externalités de l'entreprise sous forme de pollution industrielle (Kim, Fairclough, Dibrell, 2016), aux données disponibles sur les marchés de l'information et de la connaissance (Hansen & Haas, 2001), ou aux changements technologiques en cours dans l'environnement lointain de l'entreprise (Maula, Keil & Zahra, 2012). L'attention, ainsi que le montre la littérature, est un concept fécond qui permet d'appréhender des enjeux divers.

Au regard de ces éléments, nous intégrons à notre modèle conceptuel le répertoire de problématiques et solutions (PS), qui se présente comme *contenu cognitif* de l'attention focalisée.

## **2.2. Supports individuels de l'attention : acteurs et interactions**

L'attention focalisée est toujours une attention *située*. Cela signifie que le répertoire de PS sur lequel les acteurs focalisent leur attention dépend du contexte et des situations particulières dans lesquelles ils se trouvent (Ocasio, 1997, p. 188). Ces situations sont définies ici comme les interactions interindividuelles qui mobilisent les attentions individuelles et contribuent à les rediriger vers tel ou tel objet du répertoire. Nous parlerons ici, en somme, « d'attention

distribuée au niveau interindividuel ». Nous présentons dans ce cadre le premier type de support de l'attention.

Alors que l'attention focalisée centre l'analyse sur l'attention comme contenu cognitif, celui-ci la porte sur les *processus sociaux* de l'attention. À ce niveau, les représentations qui occupent le champ de l'attention focalisée ne sont plus seulement considérées comme les produits de la cognition individuelle, mais comme « le lieu et le support de congruence où le psychologique s'intrique au social » (Vignaud, 1991, p. 222). C'est la notion « d'attention conjointe », issue des sciences du développement et de la cognition sociale, qui explique cette intrication. L'attention conjointe repose nécessairement sur deux versants : la nature des interactions individuelles (i) et les caractéristiques des acteurs en présence (ii).

(i) L'attention conjointe désigne l'ensemble des « compétences sociales » et des interactions interindividuelles qui conduisent des individus à ajuster et harmoniser leur attention en fonction les uns des autres (Tomello, 2022, p. 83). Elle est une condition essentielle de la coordination des décisions et des actions individuelles (Behne et al., 2005; Garrod & Pickering, 2009). Dès lors, il n'est pas étonnant qu'elle soit un enjeu majeur des interactions dans lesquelles s'engagent les acteurs au sein de organisations.

L'attention conjointe intervient par exemple dans le cadre des pratiques de construction du sens (*sensemaking*) et de traduction (*translation*) (Daft & Weick, 1984; Nigam & Ocasio, 2010), qui orientent les attentions individuelles et favorisent la circulation de « manières de voir » au sein de l'organisation (Ocasio et al., 2014a, p. 4). Les pratiques de « vente » de problématiques (*issue selling*), également, jouent un rôle crucial dans la « remontée » de l'information dans la hiérarchie de l'entreprise : elles désignent la capacité des managers intermédiaires à capter l'attention de la haute direction (une ressource par nature limitée, rappelons-le encore) pour la fixer sur des problématiques particulières issues du « terrain » (Dutton et al., 2001; Ocasio et

al., 2014b). Enfin, les conflits cognitifs (*cognitive conflict*) – une dimension importante des interactions de groupe – traduisent l’affrontement de perspectives rivales sur la nature des tâches à accomplir et leurs critères de performance (Cannella et al., 2009; Forbes & Milliken, 1999). Ces conflits, lorsqu’ils sont « fonctionnels » (c’est-à-dire lorsqu’ils ne paralysent pas le processus de décision), produisent une « synthèse qui émerge de la contestation de diverses perspectives » (Amason, 1996, p. 127). Ils jouent par conséquent un rôle déterminant dans la construction de l’attention conjointe.

(ii) Puisque l’attention conjointe est le résultat des dynamiques d’interactions interindividuelles, elle doit être comprise en référence aux acteurs en présence et à leurs caractéristiques individuelles. Comme le rappelle Ocasio (1997, p. 197), ces acteurs sont de véritables protagonistes qui « affectent la régulation de l’attention de la firme par le biais de compétences spécifiques, de croyances, et de valeurs qu’ils rapportent au sein de la firme ». La tenue et l’issue des conflits cognitifs – et donc la stabilisation d’une certaine orientation de l’attention conjointe – sont ainsi étroitement liées à la présence de ces acteurs et aux ressources individuelles qu’ils sont en mesure de déployer pour influencer l’attention du groupe.

Les savoirs et compétences (le « capital humain ») sont des ressources qui permettent aux individus les possédant d’intervenir sur base d’argumentaires techniques en capitalisant sur la reconnaissance de leur expertise (Forbes & Milliken, 1999, p. 495). Les prérogatives formelles et le pouvoir offrent aussi aux acteurs qui en usent la capacité de mettre certains sujets à l’agenda (c’est-à-dire « à l’attention ») et de peser dans les processus de décision (Finkelstein, 1992; Golden & Zajac, 2001; Ocasio, 2017). Dans l’ensemble, comme le met en évidence le croisement entre la littérature sur la cognition de groupe et les équipes de direction (Forbes & Milliken, 1999; Hambrick, 2007), la présence de ressources individuelles liées à l’expérience professionnelle, au niveau et au domaine d’éducation, ou encore au statut formel est un facteur important qui oriente l’interprétation commune des situations, c’est-à-dire finalement

l'attention conjointe à un répertoire spécifique de problématiques et de solutions (Cho & Hambrick, 2006; Ocasio, 2011; Tuggle, Schnatterly, et al., 2010; Tuggle, Sirmon, et al., 2010).

Au regard de ces éléments, nous intégrons à notre modèle conceptuel les acteurs et leurs ressources individuelles, ainsi que les interactions par le moyen desquelles ils influencent l'attention du groupe.

### **2.3. Supports organisationnels de l'attention : procédures et canaux de communication**

L'attention est aussi distribuée dans des procédures et canaux de communication (PCC) qui encadrent la circulation de l'information au sein de l'entreprise et avec son environnement. Les PCC désignent les « activités *concrètes*, les interactions, et les communications organisées au sein de la firme afin d'inciter les décideurs à agir sur la base d'un lot de problématiques sélectionnées » (Ocasio, 1997, p. 194, souligné dans le texte). Du fait de leur caractère mobile et de leur pouvoir normalisateur, ces PCC jouent un rôle critique dans la circulation, la mise en valeur et la pérennisation du répertoire de PS au sein du champ attentionnel des décideurs et autres acteurs-clefs. Nous parlerons, ici, « d'attention distribuée au niveau organisationnel ». Nous introduisons de ce fait le deuxième type de support de l'attention.

Il est possible, sur la base d'une typologie grossière mais suffisamment utile ici, de distinguer parmi les PCC ceux qui relèvent de la dimension spatiale, temporelle et matérielle de l'organisation (Ocasio, 1997, p. 195). La dimension *spatiale*, tout d'abord, renvoie aux canaux formels et informels de communication où se déploient les interactions interindividuelles (lieux de réunion, moyens techniques de communication...). La dimension *temporelle*, ensuite, désigne les procédures établies, formelles ou informelles, qui encadrent la communication, la décision et l'action (séquences, seuils, délais, durée des interactions...). La dimension

*matérielle*, enfin, s'incarne dans des artefacts matériels et symboliques, des supports d'information et de communication qui équipent les acteurs dans la réalisation de leurs tâches (indicateurs, graphiques, chartes d'engagement, tableaux de bord...).

En définitive, l'organisation propre de ces dimensions spatiales, temporelles et matérielles détermine quand, comment, et sur la base de quel langage les acteurs communiquent autour d'un ensemble de problématiques et de solutions (Ocasio, 1997, p. 195). Parce qu'ils confèrent à l'attention son caractère proprement matériel et déterminent sa localisation dans l'espace et dans le temps, plusieurs auteurs considèrent les PCC comme des « structures » de l'organisation (Barnett, 2008 ; Carvalho de Mesquita Ferreira, 2010). Pour simplifier l'usage du concept, nous désignerons les PCC comme des « supports organisationnels » de l'attention.

Au regard de ces éléments, nous intégrons à notre modèle conceptuel les procédures et canaux de communication, qui fonctionnent comme des supports organisationnels de l'attention.

#### **2.4. Supports institutionnels de l'attention : normes et positions sociales**

L'attention focalisée est enfin toujours distribuée dans un système de normes et de représentations communes qui offrent un prisme à l'attention, guidant ainsi l'interprétation des problématiques et solutions (Ocasio, 1997, p. 188). Ces normes et représentations sont des schémas cognitifs « qui génèrent une conscience accrue et une focalisation soutenue sur des *stimuli* et réponses particulières » (Ocasio, 2011, p. 1288). Elles jouent un rôle déterminant dans la distribution de l'attention au travers de l'organisation, fournissant aux acteurs un ensemble de valeurs et de croyances qui permettent d'établir une hiérarchie parmi les problématiques et solutions en fonction de leur importance. Nous parlerons donc ici « d'attention distribuée au niveau institutionnel », introduisant par-là le troisième type de support de l'attention.

Ces schémas cognitifs, partagés par les acteurs (ou par des groupes d'acteurs), sont inscrits dans la « macro-culture » de l'organisation, à l'interface de l'entreprise et de son environnement institutionnel au sens large (Abrahamson & Fombrun, 1994). Ils expliquent pourquoi les acteurs réagissent à des facteurs de l'environnement comme les logiques institutionnelles (Thornton & Ocasio, 1999), la régulation par le législateur (Cho & Hambrick, 2006), ou encore les normes d'innovation technologique dans l'industrie (Li et al., 2012). De façon générale, tout facteur externe (qu'il soit considéré comme de nature sociale, culturelle, légale ou politique) qui se trouve intégré, par le biais de l'attention des acteurs, dans les croyances et les comportements au sein de l'organisation, peut être considéré comme une « forme basique de structure culturelle » (Ocasio et al., 2014, p. 4). Afin de simplifier ces formulations, nous évoquerons dorénavant le concept de « supports institutionnels » pour désigner les normes sociales, culturelles, légales... qui encadrent l'attention. Nous distinguons ici deux types de supports institutionnels : les normes externes au sens large (i) et les positions sociales des acteurs (ii).

(i) Les normes externes offrent « un ensemble de postulats, de normes, de valeurs, et d'incitations [...] qui servent à guider l'interprétation de la réalité organisationnelle, à délimiter les comportements appropriés, et à définir les conditions du succès » (Ocasio, 1997, p. 114). Formelles ou informelles, issues de l'environnement social, culturel et législatif de l'organisation, elles fournissent aux acteurs des principes de sélection et d'interprétation et impriment une direction au processus de prise de décision. La manière dont l'organisation prête attention à ces règles et y répond détermine son image, sa crédibilité, sa légitimité, ainsi qu'elle favorise l'obtention de bénéfices ou l'attribution de sanctions. Qu'elles soient entendues comme un système d'incitations auxquelles répondent des comportements calculateurs – au sens de la nouvelle économie institutionnelle (North, 1990) – ou un système de références cognitives propres à guider des comportements mimétiques – au sens par exemple de la théorie

néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) ou de la théorie des conventions (Eymard-Duvernay, 1999) – ces règles sont autant de supports de l’attention qui fournissent des logiques d’action, facilitent la coordination, la négociation ou la contestation au sein des rapports organisationnels (Ocasio, 1997, p. 114).

(ii) Les positions sociales désignent les rôles et identifications sociales qui déterminent la place des individus et « leurs interrelations avec d’autres positions structurelles internes ou externes à la firme » (Ocasio, 1997, p. 114). Elles sont avant tout issues de la division du travail et reflètent les systèmes hiérarchiques qui structurent les rapports socioprofessionnels au sein des entreprises et entre ces dernières. Elles désignent également les identités et catégories sociologiques porteuses d’enjeux sociaux, mettant en avant les intérêts qui serviront de justification dans le cadre du processus de décision. Positions hiérarchiques et identités sociales sont la source d’une attention différenciée de la part des décideurs : elles offrent en effet une échelle de valeur et un prisme d’interprétation qui guident la sélection du répertoire de problématiques et de solutions et son inclusion dans le champ de l’attention.

Au regard de ces éléments, nous intégrons à notre modèle conceptuel les normes externes et les positions sociales, agissent comme des supports institutionnels de l’attention.

### **Section 3. Objectifs et design de la recherche**

Dans le chapitre 1, nous avons soulevé un ensemble d’interrogations problématiques qui ont fourni le point de départ de notre enquête. Les développements théoriques présentés dans le présent chapitre nous offrent un cadre précis qui nous permet maintenant de fixer la direction de la recherche. Nous formulons pour cela la proposition générale qui guide notre travail, ainsi que les objectifs et questions de la recherche (3.1). Il faut ensuite expliquer le choix des matériaux empiriques qui ont servi à mener notre enquête. Nous justifions ce choix, tant du

point de vue de l'actualité des matériaux que de celui de leur pertinence vis-à-vis de notre objet d'analyse, qui est l'attention (3.2). Nous présentons enfin le design de la recherche à proprement parler, c'est-à-dire les données et procédures que nous avons utilisées afin de répondre à nos questions. Nous étudions trois terrains successifs, empruntant des méthodes différentes : il s'agit donc ici de donner un aperçu d'ensemble des étapes et logiques principales de l'enquête (3.3).

### **3.1. Proposition générale et questions de recherche**

Les développements théoriques présentés dans ce chapitre 2 nous conduisent maintenant à fixer, de façon précise, la direction de notre recherche. Celle-ci s'appuie sur une proposition générale, que nos analyses nous mèneront à critiquer, à reformuler et clarifier de manière, en fin de compte, à tirer les enseignements de notre thèse (Dumez, 2016, p. 36).

La proposition générale qui guide notre recherche est la suivante : si le Conseil ne peut avoir accès à une véritable connaissance du travail, il peut du moins y porter son *attention*. Cette attention est un phénomène *distribué*, qui relève à la fois de la cognition individuelle et des « supports » (institutionnels, organisationnels, interindividuels) dans lesquelles pensent et agissent les individus. Cette proposition, comme nous l'avons montré dans ce chapitre, suggère que l'attention est un *contenu*, pris dans un jeu de *relations* sociales et matérielles.

Nous pouvons à présent formuler les objectifs et les questions de la recherche. Ces questions doivent préciser les interrogations que soulève la problématique, en mobilisant les apports du cadre conceptuel (Cloutier, 2017). Nous posons la question, d'une part, du *contenu* de l'attention. Nous nous interrogeons ici sur le « quoi ? » et le « pourquoi ? » de l'attention. Notre recherche a dans ce sens pour objectif d'identifier et de comprendre les problématiques et solutions, liées au travail, qui font l'objet de l'attention du Conseil. D'autre part, nous posons

la question des *supports* qui orientent l'attention, nous interrogeant sur le « comment ? » de l'attention. Dans ce sens, notre investigation a pour objectif d'expliquer le rôle des supports interindividuels, institutionnels, et organisationnels dans la focalisation de l'attention. Les questions qui guident notre recherche sont ainsi les suivantes.

**Question 1. Quelles sont problématiques et solutions liées au travail sur lesquelles les membres du Conseil focalisent leur attention ? (Contenu de l'attention)**

**Question 2. Qui sont les acteurs qui soutiennent l'attention portée au travail par le Conseil et quelles sont les ressources individuelles qu'ils mobilisent dans ce sens ? (Supports interindividuels de l'attention)**

**Question 3. Quelles sont les normes et représentations qui soutiennent l'attention portée au travail par le Conseil ? (Supports institutionnels de l'attention)**

**Question 4. Quels sont les procédures et canaux de communication qui soutiennent l'attention portée au travail par le Conseil ? (Supports organisationnels de l'attention)**

### **3.2. Présentation des matériaux empiriques de la recherche**

Le choix du terrain, explique Dumez (2016, p. 16), oblige toujours à prendre en compte un double mouvement. Celui, d'une part, qui consiste à entrer dans l'empirie en se posant la question suivante : à partir de nos questions de recherche, à quoi allons-nous nous intéresser concrètement ? Ce mouvement, de la théorie vers le terrain, implique une sélection de l'empirie sur la base d'idées préconçues. D'autre part, celui qui consiste au contraire à se demander de quoi notre cas concret, empirique, est un cas théorique, plus abstrait. Il s'agit ici de qualifier le domaine empirique à l'aide de catégories issues du cadre théorique. C'est donc un mouvement du terrain vers la théorie, qui nous amène à poser un regard différent sur l'empirie, en adéquation avec les questions de recherche. Ce double mouvement (itératif au cours de la

recherche) permet d'articuler correctement la théorie et l'empirie, les concepts et les objets concrets. Il assure la robustesse théorique de la démarche de recherche.

Où donc observer l'attention au travail ? Au bout du compte, nous irons l'étudier dans les discours, les déclarations, les mots de vocabulaire, qui sont les matériaux courants qui donnent accès, au chercheur en gestion, à la cognition des acteurs (Loewenstein et al., 2012; Ocasio & Joseph, 2005; Ocasio et al., 2014b). Nous avons pour cela retenu trois terrains. Tout d'abord, nous avons analysé le contenu d'indicateurs liés au travail, en considérant ceux-ci comme les dépositaires d'une « attention cristallisée » (3.2.1). Nous avons ensuite procédé à l'étude de rapports annuels d'entreprises, que nous conceptualisons comme des dépositaires d'une « attention mise en scène » (3.2.2). Enfin, nous avons mené des entretiens avec des administratrices et administrateurs, en considérant que le Conseil est le dépositaire d'une « attention discutée » (3.2.3).

Avant de poursuivre, il nous faut apporter une précision cruciale pour assurer la compréhension correcte de ce travail de thèse. Dans notre cadre théorique, nous avons distingué trois niveaux de supports de l'attention (interindividuel, organisationnel et institutionnel). Nous avons introduit notamment les indicateurs (au niveau organisationnel) et les acteurs et leurs interactions (au niveau interindividuel). Nous mobilisons également, tel que nous le présentons maintenant, les indicateurs et acteurs non plus comme des supports qui *soutiennent* l'attention, mais comme des *dépositaires* de l'attention. C'est l'ambivalence qu'observe par exemple Gilbert (1998), lorsqu'il parle de l'indicateur à la fois comme objet *instituant* (support) et *institué* (dépositaire). Nous tâcherons, tout au long de ce manuscrit, de communiquer clairement cette distinction, selon que nous aborderons ces « objets » (indicateurs et interactions interindividuelles) comme matériaux empiriques (dépositaires de l'attention) ou comme support (soutien) de l'attention. Nous nous efforcerons ainsi d'éviter les fautes logiques

(raisonnements circulaires) qui pourraient grever la validité de nos résultats, revenant sur ce point en fin de manuscrit afin de souligner les apports et les limites de nos enseignements.

Nous montrons à présent la pertinence des matériaux empiriques que nous avons sélectionnés, tant du point de vue de leur actualité empirique que vis-à-vis de notre objet d'analyse.

### **3.2.1. Indicateurs ESG : l'attention cristallisée**

Le choix des indicateurs ESG (environnement, social, gouvernance) se justifie tout d'abord par l'actualité criante de l'information extra-financière. L'information financière traditionnelle, selon un jugement largement partagé, est aujourd'hui considérée comme « insuffisante pour traduire à elle-seule la réalité complexe de l'entreprise » (de Cambourg, 2019, p. 24). Les sources de création de valeur, en effet, sont désormais pour beaucoup d'organisations logées dans des « actifs immatériels », tandis que les enjeux extra-financiers interrogent les entreprises sur les finalités et conséquences non-économiques de leurs activités. Le renouvellement des instruments de représentation et de mesure apparaît donc comme une nécessité.

Depuis plusieurs décennies, la modification des référentiels de comptabilité standards et l'intégration de l'information extra-financière dans les pratiques d'évaluation des entreprises traduisent ce besoin (de Cambourg, 2019). Les régulateurs se sont emparés du sujet, affichant leur volonté de normaliser les pratiques<sup>17</sup>. Si les référentiels ESG actuels restent largement

---

<sup>17</sup> Si la France affiche de l'avance en matière de communication extra-financière (de la loi de 2001 sur les nouvelles régulations économiques à la loi de 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises), le récent *Plan d'action pour la finance durable* publié en 2018 par la Commission Européenne vient témoigner d'une forte volonté de rassembler et normaliser les pratiques existant au niveau européen.

dominés par la dimension « environnement » et, dans une moindre mesure, la dimension « gouvernance », le volet du « social », minoritaire, est en progression<sup>18</sup>. Si les indicateurs ont quelque vocation à mesurer quelque chose du « travail », c'est dans cette dimension « sociale » que nous pourrions l'observer.

Le choix des indicateurs se justifie aussi sur le plan théorique. L'indicateur, véhicule de l'information, est doté d'une double fonction, que la sociologie de la quantification analyse sous les termes de la *preuve* et de la *coordination* (Desrosières, 2008b, 2008a). En tant qu'instrument de preuve, l'indicateur rend compte d'une réalité non observable (Boulangier, 2004). En tant qu'instrument de coordination, l'indicateur est un point de référence sur lequel les acteurs accordent leurs jugements et leurs actions (Perret, 2002). En instituant un langage commun d'appréciation des choses, l'indicateur modélise et prescrit, il fournit des repères de coordination qui s'intègrent dans les routines opérationnelles et dans les processus de décision (Gilbert, 1998).

Considérant cette double fonction, il est aisé d'apercevoir les mécanismes de l'attention qui sont à l'œuvre dans les médiations qu'opère l'indicateur. Alors qu'il intervient dans le registre épistémique (preuve) et normatif (coordination), l'instrument produit des « effets de cadrage

---

<sup>18</sup> Ainsi par exemple le règlement de la Commission Européenne sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables (dit règlement « Taxonomie ») fournit-il en 2020 un système de classification des activités économiques durables. Sur le plan social, le texte n'impose à ces activités que d'être exercées dans le respect des normes minimales édictées par les grandes instances internationales (Organisation des Nations Unies, Bureau International du Travail, etc). La Plateforme européenne sur la finance durable a rendu en février 2022 un rapport final où elle souligne les mérites de compléter le règlement Taxonomie d'une liste d'objectifs sociaux – dont le premier est formulé autour du « travail décent ». Le projet d'une Taxonomie Sociale reste pourtant en suspens et aucun prochain jalon daté n'a été à ce jour communiqué, en dépit des attentes de convergence et de stabilisation exprimées par de nombreux acteurs.

cognitif » (Segrestin, 2004), c'est-à-dire des formes « d'assistance » aux processus de sélection, de focalisation, et de qualification décrits précédemment. Les indicateurs ne représentent pas les choses de façon impartiale, car en participant à leur appréciation, ils « orientent le regard et donnent une sorte de matérialité supplémentaire à certains objets au détriment d'autres » (Ottaviani, 2015, p. 32). Dans ce sens, la recherche en stratégie a montré le rôle déterminant qu'ils jouent dans la capture de l'attention des managers et son maintien dans la durée (Cloutier et al., 2015; Coram et al., 2011).

Dans le même temps, la sociologie indique que l'indicateur est « construit par l'art et le discours des acteurs qui y ont installé leurs représentations » (Gilbert, 1998, p. 45). Il est un « construit socio-cognitif », un artefact matériel et symbolique dont l'organisation interne est dépositaire des schémas de pensée et d'action qui ont présidé à sa construction. Il est le dépositaire d'une attention figée, *crystallisée* pourrions-nous dire<sup>19</sup>. En choisissant l'organisation interne des indicateurs comme matériau empirique, nous portons notre étude sur « l'attention cristallisée ».

### **3.2.2. Rapports annuels d'entreprise : l'attention mise en scène**

Pareils aux indicateurs, les rapports annuels d'entreprise (RAE) constituent un matériau empirique d'actualité. Ils occupent en effet un rôle aujourd'hui incontournable dans la communication extra-financière des entreprises. En tant que tels, ils font l'objet d'une

---

<sup>19</sup> C'est au « moment de la mise en nombre » (c'est-à-dire dès la conception-même de l'indicateur), écrit Desrosières (2008b, p. 74), « que des acteurs variés *crystallisent* des objets, en cherchant, avec plus ou moins de bonheur, à les naturaliser » (nous soulignons).

normalisation croissante de la part des pouvoirs publics<sup>20</sup>. Beaucoup de sociétés enregistrées dans l'Union Européennes sont aujourd'hui soumises à l'obligation de publier annuellement un « document d'enregistrement universel », dont les normes de forme et de contenu sont encadrées par le droit communautaire et le droit souple (Durand-Barthez, 2020, p. 422). C'est ce document que nous désignons ici sous les termes de « rapport annuel d'entreprise », dont la composition générique inclut trois volets principaux : le rapport de gestion, le rapport sur le gouvernement d'entreprise, et la déclaration de performance extra-financière (Durand-Barthez, 2020, p. 419).

Si les indicateurs sont les dépositaires d'une attention « cristallisée », nous considérons que les RAE sont les dépositaires d'une « mise en scène » de l'attention du gouvernement de l'entreprise et, plus précisément, de celle du Conseil. Ce postulat repose sur deux arguments. Le premier tient aux obligations légales qui, en France, pèsent sur les Conseil en matière de communication de l'entreprise. D'un point de vue juridique, c'est la direction générale qui est chargée de « représenter la société dans ses rapports avec les tiers » (Durand-Barthez, 2020, p. 418). Cette responsabilité de communiquer *au nom de la société* engage cependant de fait le Conseil, l'incitant à exercer une surveillance de l'exécutif accrue en la matière. Plus directement, la loi déclare le Président et les membres du Conseil pénalement responsables, soit

---

<sup>20</sup> Pionner dans l'encadrement de la communication extra-financière des entreprises (avec la loi NRE de 2001 et le dispositif Grenelle de 2009 et 2010), le législateur français a synthétisé le droit existant au travers de deux ordonnances rendues en 2017 (ordonnance « portant diverses mesures de simplification et de clarification des obligations d'information à la charge des sociétés » et ordonnance « relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises »). Il s'assure par-là de l'application de la récente directive européenne sur le *reporting* extra-financier (*Non-Financial Reporting Directive*) de 2014.

en l'absence pure et simple de RAE, soit en cas de défaut de conformité (Durand-Barthez, 2020, p. 420). S'il est donc évident que les membres du Conseil n'interviennent pas dans la rédaction du RAE, la revue et l'approbation de ce dernier en font tout naturellement un point d'attention direct ou indirect pour le Conseil (de Cambourg, 2019, p. 150).

Par ailleurs, l'obligation de communication vise le rapport transmis par le Conseil au Comité social et économique (CSE, anciennement Comité d'entreprise). Ce rapport doit mettre en évidence les grandes orientations stratégiques de l'entreprise et leurs effets sur l'activité, l'emploi, les métiers et compétences, et l'organisation du travail. Soumis au CSE pour consultation, ce document fait l'objet d'une « navette » qui a pour intérêt d'inciter le Conseil à porter attention à des sujets éminemment sociaux de l'entreprise (Durand-Barthez, 2020, p. 425).

Le second argument, de nature plus théorique, tient à la définition de la fonction qu'exerce le RAE dans les relations de l'entreprise avec ses parties-prenantes et son environnement. Traditionnellement, la théorie financière conçoit le RAE comme « un dispositif de reddition des performances » (Quairel, 2013, p. 410) qui prend la forme d'un *signal* destiné aux marchés, lesquels se chargent d'évaluer la crédibilité dudit signal et d'ajuster leur comportement d'investissement en conséquence (Spence, 2002). Dans sa version institutionnaliste, le RAE est un outil de gestion des perceptions, qui permet aux entreprises de montrer leur alignement avec les attentes des parties-prenantes et de la société (Deegan, 2002; Neu et al., 1998). Il est, en somme, appréhendé comme le signe visible d'un comportement organisationnel non observable (Bergh et al., 2014, p. 1).

Ce que mettent en évidence ces théories, ce sont les *regards extérieurs* qui se posent sur l'entreprise par le truchement du RAE. Normes de soumission autant qu'objets à soumettre, ces regards imposent à l'entreprise de se *donner à voir* afin de contrôler ce que l'on voit d'elle. Il

est par conséquent possible de concevoir le RAE comme le théâtre d'un jeu d'attentions croisées, ayant pour vocation de rendre visible l'attention de l'entreprise aux attentes extérieures, afin d'influencer l'attention portée sur elle en retour (Drover et al., 2018; Jawad, 2021; Niemark, 1995). C'est, en fin de compte, comme dépositaire d'une « attention mise en scène » que nous aborderons le matériau des RAE.

### **3.2.3. Entretiens avec des membres de Conseils : l'attention discutée**

La pertinence des entretiens avec des administratrices et administrateurs apparaît comme évidente. Le Conseil est en effet la figure principale de notre problématique. Nous avons souligné, au chapitre 1, son actualité, en montrant l'évolution de ses responsabilités et de sa composition, suggérant que le travail pourrait devenir pour lui un sujet d'intérêt.

Sur le plan théorique, la justification du lien entre le Conseil et l'attention nous conduit à introduire une nouvelle définition du Conseil, issue de la littérature sur la cognition et le comportement des groupes. Selon Forbes et Milliken (1999, p. 492), le Conseil est « *un groupe large, d'élite, de prise de décision épisodique, qui fait face à des tâches complexes de traitement de problématiques stratégiques* ». Il est à ce titre le lieu où se déroulent les interactions interindividuelles qui sont, comme nous l'avons montré dans ce chapitre, l'un des niveaux où se déploie l'attention (Ocasio, 1997). Concrètement, le travail du Conseil dépend étroitement de ses capacités à traiter les « conflits cognitifs » et à s'appuyer sur les compétences et savoirs apportés par ses membres (Milliken & Vollrath, 1991; Rindova, 1999). Le travail « réel », pour ainsi dire, des administratrices et administrateurs prend de ce fait la forme de processus psychosociologiques impliquant l'effort de participation au groupe, l'échange d'informations, et la *discussion critique* (Zona & Zattoni, 2007).

D'après ces considérations, il est possible d'aborder le Conseil comme un « espace de discussion en situation de gestion », au sens de Detchessahar (2001). La notion de discussion,

ici, propose de réhabiliter la communication entre individus comme « mode de régulation organisationnelle, c'est-à-dire comme vecteur de coordination du travail » (Ibid., p. 1). La régulation du travail des individus se fait ici par l'affrontement des subjectivités, qui doit aboutir à la construction d'un « sens commun » (Ibid., p. 18). La discussion, en d'autres termes, est une confrontation des *attentions*. C'est ce que montrent les rares études qui s'appuient sur la collecte de données *in situ* : si la plupart des Conseils fonctionnent formellement de façon similaire, les interactions concrètes entre administratrices et administrateurs révèlent des schémas et niveaux de participation variables en fonction du contexte de la discussion, de ses protagonistes, et des sujets traités (Bezemer et al., 2014, 2018; Parker, 2008; Pugliese et al., 2014; Tuggle, Schnatterly, et al., 2010; Tuggle, Sirmon, et al., 2010). Ces interactions, qui prennent la forme de « discussions critiques », sont déterminantes dans l'attention portée à tel ou tel sujet et, partant, dans le traitement dont il jouit.

Ce qui caractérise la « situation de gestion » et justifie sa discussion, dit encore Detchessahar (2001), c'est *l'incertitude* qui pèse sur un objet donné. Dans le cadre de notre recherche, nous considérons que le travail est pour le Conseil une « situation de gouvernance », c'est-à-dire un objet frappé d'incertitude, qui est au centre de discussions critiques où s'affrontent les attentions individuelles. En partant des discussions du Conseil, nous nous proposerons ainsi de mettre au jour les dynamiques d'une « attention discutée ».

### **3.3. Présentation des données, méthodes, et de la posture de la recherche**

Avant de clore ce chapitre, nous présentons les données et méthodes que nous avons mobilisées pour mener notre enquête. Nous reviendrons plus en détails sur les données dans les chapitres empiriques correspondants, ainsi que nous expliciterons, en annexes, les étapes des protocoles. Pour le moment, il s'agit de fournir un aperçu global du design de la recherche (3.3.1, 3.3.2,

3.3.3) et de conclure avec quelques propos sur la posture que nous adoptons dans ce cadre (3.3.4).

### **3.3.1. Indicateurs ESG : analyse factorielle**

Dans le cadre de notre étude des indicateurs, nous avons identifié les principaux référentiels de communication extra-financière à ce jour disponibles. Les sources que nous avons retenues sont au nombre de cinq : les standards SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*) ; le référentiel GRI (*Global Reporting Initiative*) ; le catalogue IRIS+ ; le référentiel B-CORP ; et le référentiel d'audit SA8000. Parmi l'ensemble des indicateurs présents au sein de ces référentiels, nous avons sélectionné ceux qui montrent un lien explicite avec les employés et les ressources humaines. Notre échantillon final contient 536 indicateurs associés à la dimension « sociale » des critères ESG.

« Déconstruire, pour comprendre, débattre et agir » : nous nous sommes efforcé de suivre dans cette étude ce mot d'ordre énoncé par Gilbert (1998, p. 45) à l'égard de l'instrument de gestion. Pour étudier le contenu des indicateurs, nous avons appliqué une analyse en composantes principales (ACP), une technique statistique utilisée pour réduire des données en facteurs, au moyen d'une combinaison linéaire entre variables. Nous avons ainsi mis au jour les « schémas d'attention » dont sont dépositaires les indicateurs. Ces schémas associent des problématiques, des solutions, des normes, et des prismes de lecture associés au travail.

### **3.3.2. Rapports annuels d'entreprise : analyse textuelle et régressions linéaires**

Notre étude des RAE mobilise un corpus de qui rassemble 460 rapports annuels, publiés par 46 sociétés cotées appartenant ou ayant appartenu au CAC 40, sur la période allant de 2011 à 2020. Nous avons soumis ce corpus à une analyse en deux temps, adoptant une méthodologie que l'on peut qualifier de mixte (Creswell et al., 2003; Macia, 2015).

Dans une première séquence, nous avons cherché à élucider le contenu de l'attention au travail telle qu'elle est mise en scène au travers du lexique présent au sein des RAE. Nous avons pour cela fait usage d'un logiciel d'analyse textuelle (IRAMUTEQ), qui permet de formater et manipuler de grands volumes de textes, de calculer les occurrences et spécificités des mots de vocabulaire présents, et de réaliser des analyses statistiques de classes et de facteurs. Les résultats mettent en évidence, au sein du lexique des RAE, trois orientations de l'attention au travail.

Dans une seconde séquence, nous avons cherché à évaluer l'impact de la composition du Conseil sur ces orientations de l'attention au sein des RAE. Au moyen de régressions linéaires, nous avons testé la relation entre les caractéristiques des membres du Conseil (statut des membres, expérience professionnelle, genre) et les orientations de l'attention au sein des RAE. Nous avons de ce fait mis au jour certains liens entre supports interindividuels et contenus de l'attention au travail.

### **3.3.3. Entretiens avec des membres de Conseils : technique des grilles de répertoire**

Notre dernière étude s'appuie sur 27 entretiens individuels (dont quatre exploratoires) menés avec des administratrices et administrateurs. Dans l'ensemble, ceux-ci exerçaient leur mandat dans des sociétés cotées (CAC 40 et SBF 120) et non cotées, grandes pour la plupart et

moyennes et petites pour certaines, appartenant à des secteurs et industries variées<sup>21</sup>. Nous avons interrogé des administrateurs indépendants, des dirigeants, des représentants des salariés, et des représentants des actionnaires. Ces répondants témoignaient d'expériences professionnelles diverses.

Notre protocole d'entretien a suivi une version adaptée de la technique des grilles de répertoire (*repertory grid technique* ou RGT). En tant que méthode de cartographie cognitive, la RGT permet de mettre en évidence les schémas d'attributions causales des répondants, en observant et analysant les représentations et interprétations qu'ils construisent à propos de phénomènes donnés (Axelrod, 1973; Hodgkinson et al., 2004; Langan-Fox et al., 2000; Markóczy & Goldberg, 1995). Elle met ainsi l'accent sur « la dimension compréhensive, c'est-à-dire la nécessité de donner à voir les acteurs pensant, éprouvant et agissant » (Dumez, 2016, p. 28). L'analyse des échanges a permis de confirmer les résultats des études précédentes, de les affiner et préciser, en mettant au jour les dynamiques de l'attention (contenu et supports) en jeu au sein des Conseils.

### **3.3.4. Posture de la recherche**

Comme en témoignent les éléments que nous venons de décrire, notre thèse s'appuie sur un matériau riche et sur des méthodes variées. Deux remarques s'imposent à cet égard.

---

<sup>21</sup> Manufacture de biens de consommation ; industrie automobile et affiliée ; industrie pharmaceutique ; industrie de la téléphonie ; services et solutions informatiques et technologiques ; production et services d'alimentation (dont grande distribution et industrie agro-alimentaire) ; logistique de transport, extraction/exploitation/distribution de matières premières et d'énergies ; sécurité et armement ; industrie aérospatiale ; services bancaires et d'assurance ; et services d'éducation.

Premièrement, notre design de recherche n'est pas une approche par triangulation ou une étude multiniveaux (Dumez, 2016; Gibson, 2016; Jick, 1979). Les trois volets de notre design constituent en effet trois études distinctes du point de vue des « cas » qu'elles mobilisent. La validité des résultats de notre thèse ne sera donc pas la même que celle qu'offrent les approches par triangulation. Nous discuterons en ce sens, au terme de ce travail, des possibilités de généralisation des enseignements, en prenant en compte les limites inhérentes au design qui est le nôtre.

Ces considérations nous mènent à la seconde remarque. Nous avons mobilisé au cours de notre recherche certaines méthodes quantitatives (ACP et régressions linéaires) et des méthodes que l'on peut qualifier de mixtes (l'analyse textuelle mobilise des données qualitatives, mais les traite quantitativement). Nous nous sommes pour cela, dans le cas des régressions, soumis aux canons de la déduction en formulant des hypothèses. Le choix de ces méthodes (comme doit l'être celui de toute méthode en général) a été pragmatique, considérant que celles-ci sont des moyens au service du propos de notre thèse. Malgré la présence de ces approches quantitatives et déductives, notre thèse prend indubitablement la forme d'une monographie exploratoire, s'inscrivant de ce fait dans une démarche que l'on qualifie souvent d'abductive.

La logique abductive, telle que l'énonce Dumez (2016), consiste (comme nous l'avons évoqué) à débiter avec une proposition dont on cherchera, non pas à tester la validité statistique, mais à affiner les termes jusqu'à en proposer une nouvelle formulation, plus précise et nuancée. L'abduction est en ce sens une démarche proprement exploratoire, qui doit permettre de discuter la proposition de départ et le cadre théorique mobilisé (Ibid., p. 36). Il est courant de considérer que l'abduction « démarre avec un fait surprenant », une énigme, une observation étonnante (Ibid., p. 190). L'étonnement qui motive notre travail de recherche procède de l'aporie que nous avons mise en évidence au chapitre 1. Au cours de ce travail, l'exploration prend la forme des trois volets dont nous avons présenté ci-dessus les diverses modalités. Ces

volets ont nécessité d'ajuster progressivement nos outils conceptuels, tout en mobilisant des outils d'analyse différents. Leurs contributions successives ont permis d'affiner notre compréhension du phénomène intrigant que nous nous proposons d'éclairer. L'enquête a ainsi suivi un processus itératif, typique de la démarche abductive (Dumez, 2016), jusqu'à pouvoir produire des enseignements finaux. C'est le processus de cette enquête qu'il s'agit, dans la partie suivante, de décrire en détails.

## **DEUXIEME PARTIE : ETUDES EMPIRIQUES**

## **CHAPITRE 3. L'ATTENTION CRISTALLISEE : ETUDE DES INDICATEURS ESG**

Dans cette première étude empirique, nous considérons les indicateurs ESG comme des dépositaires d'une attention « cristallisée » (tel que nous en avons montré l'intérêt au chapitre 2). En procédant à l'analyse des principaux référentiels d'indicateurs extra-financiers, nous cherchons à élucider les « schémas d'attention » mis à disposition des Conseil pour penser le travail. Dans un premier temps, nous présentons notre méthodologie (section 1). Cela nous permettra de présenter l'origine de nos données et la construction de notre échantillon, ainsi que la technique d'analyse en composantes principales que nous utiliserons. Dans un deuxième temps, nous restituons les résultats des analyses, mettant en évidence deux indicateurs-types sur le travail (section 2). Enfin, nous synthétisons ces résultats et discutons des premiers apports offerts par ce chapitre (section 3).

### **Section 1. Méthodologie**

Dans cette section, nous présentons les sources et le jeu d'indicateurs extra-financiers que nous avons retenus pour notre étude (a). Après avoir codé manuellement chacun de ces indicateurs, nous y avons appliqué une analyse factorielle afin d'identifier les « schémas d'attention » dont ils sont les dépositaires. Nous présentons ces méthodes et les étapes que nous avons suivies (b).

#### **1.1. Données : 5 sources internationale et 536 indicateurs**

Pour réaliser cet état des lieux, nous avons identifié les principaux référentiels de communication extra-financière à ce jour disponibles. Sous l'égide d'organismes internationaux « indépendants » (des coalitions d'acteurs privés et publics), de multiples parties-prenantes sont impliquées dans l'élaboration de normes et d'indicateurs de

communication « durable », souvent alignés sur des grands textes internationaux (par exemple les Objectifs de Développement Durable fixés par l'ONU). Les sources que nous avons retenues sont au nombre de cinq.

(1) Les **standards SASB** sont aujourd'hui l'un des principaux référentiels disponibles dédiés à l'information extra-financière. La fondation SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), créée en 2011, est un organisme international indépendant qui élabore des normes de communication extra-financière sur la base de travaux et de consultations de parties-prenantes. Segmenté par secteurs d'activités et industries (environ 80 à ce jour, après plusieurs révisions), le référentiel SASB identifie pour chacune d'elles « les problématiques environnementales, sociales et de gouvernance les plus pertinentes au regard de la performance financière<sup>22</sup> ». Selon les principes du SASB, les investisseurs sont explicitement les destinataires primaires de l'information. En 2021, parmi les mille premières sociétés cotées aux Etats-Unis (en termes de capitalisation), 67% de celles qui communiquent des informations extra-financières utilisent le référentiel SASB (Governance & Accountability Institute, 2022).

(2) Le **référentiel GRI** (*Global Reporting Initiative*) est aussi incontournable parmi les propositions de bonnes pratiques de communication durable. Le GRI est un réseau international d'organisations publiques et privées fondé en 1997 aux Etats-Unis. Le référentiel GRI (dont la première version publiée en 2000 connaît des révisions régulières tous les trois ans) fournit un guide et des indicateurs aux entreprises qui souhaitent communiquer sur les impacts

---

<sup>22</sup> <https://www.sasb.org/about/>

économiques, environnementaux et sociaux de leurs activités<sup>23</sup>. Il s'adresse aux diverses parties-prenantes qui ont besoin d'évaluer la performance extra-financière des entreprises. En 2020, plus de 50% des sociétés soumises à la directive européenne NFRD déclarent s'aligner sur le référentiel GRI (Global Reporting Initiative, 2022).

(3) Le **catalogue IRIS+** fournit aux investisseurs « à impact » un système de mesure destiné à les assister dans la sélection, la gestion et l'optimisation de leurs impacts sur un ensemble de thématiques extra-financières<sup>24</sup>. La plateforme interactive en ligne permet de constituer un jeu propre et original d'indicateurs, sur la base de critères tels que la thématique ou le sujet couvert, l'impact visé, ou encore les bénéficiaires concernés. Il est issu des travaux du GIIN (*Global Impact Investing Network*), une coalition d'investisseurs et de fondations engagée dans la promotion de « la transparence et de la crédibilité dans la manière dont les fonds définissent, suivent, et rapportent la performance environnementale et sociale de leurs portefeuilles<sup>25</sup> ». En 2011, près d'une trentaine de très grandes sociétés financières et banques signent une lettre de soutien au catalogue IRIS+, recommandant son adoption par l'industrie. Alimenté par les apports de centaines d'institutions et praticiens (dont des membres de Conseils d'Administration), le référentiel IRIS+ est aujourd'hui utilisé par plus de 11 000 organisations<sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

<sup>24</sup> <https://iris.thegiin.org/about/>

<sup>25</sup> <https://iris.thegiin.org/history/>

<sup>26</sup> <https://iris.thegiin.org/standards-development-process-and-principles/>

(4) **B-CORP** (pour *Benefit Corporations*) est un référentiel rendu public en 2006 qui fournit des mesures aux organisations qui souhaitent évaluer et piloter leur performance sociale et environnementale<sup>27</sup>. Ce référentiel sert d'appui au label B-CORP qui, depuis 2007, certifie l'engagement des entreprises dans la transition vers une économie plus équitable et plus durable<sup>28</sup>. Le « mouvement B-CORP » jouit d'une grande popularité, puisque près de 6 500 entreprises sont certifiées B-CORP à ce jour dans près de 90 pays et au travers de 161 industries<sup>29</sup>.

(5) L'organisation non-gouvernementale SAI (*Social Accountability International*), fondée en 1997, est une initiative de partenaires publics et privés engagés dans l'amélioration des conditions de travail et du respect des droits humains autour du monde<sup>30</sup>. Elle a donné naissance au **référentiel de mesure et d'audit SA8000**, qui permet aux entreprises de mesurer leur « empreinte sociale » et de piloter leur performance autour d'enjeux liés aux travailleurs. L'accréditation SA8000 est décernée au terme d'une procédure d'audit externe, dont la méthodologie est rendue publique. Fin 2022, plus de 5 000 entreprises en sont bénéficiaires au travers d'une cinquantaine de pays et d'industries<sup>31</sup>.

Chacune de ces propositions est alimentée et soutenue par un réseau de parties-prenantes diverses, et connaît une réception favorable parmi les entreprises, les investisseurs, et autres

---

<sup>27</sup> <https://www.bcorporation.net/en-us/standards>

<sup>28</sup> <https://www.bcorporation.net/en-us/certification>

<sup>29</sup> <https://www.bcorporation.net/en-us/>

<sup>30</sup> <https://sa-intl.org/about/>

<sup>31</sup> <https://sa-intl.org/sa8000-search/#stats>

utilisateurs de l'information extra-financière. En fournissant à ces acteurs des principes, des normes et un système d'indicateurs reconnus, elles compensent les carences qui demeurent du point de vue de la normalisation par le législateur. Ensemble, elles représentent aujourd'hui ce que l'on pourrait appeler le « paysage informationnel » qui s'offre à l'attention des gouvernants de l'entreprise.

Parmi l'ensemble des indicateurs présents au sein de ces référentiels, nous avons sélectionné ceux qui montrent un lien explicite avec les employés, les ressources humaines ou le travail. Nous avons donc exclu ceux qui portent sur l'environnement, la gouvernance, des aspects financiers, et les impacts sociaux externes à l'entreprise (au niveau des communautés locales par exemple). Notre échantillon final contient 536 indicateurs. Nous restituons en annexes les thématiques sous lesquelles sont classés ces indicateurs au sein de leurs systèmes respectifs, ainsi que la contribution (en pourcentage) de chaque source à l'échantillon d'indicateurs (annexes 1 et 2).

## **1.2. Technique : codage manuel et analyse des composantes principales**

« Déconstruire, pour comprendre, débattre et agir » : nous nous efforçons de suivre dans cette étude ce mot d'ordre appliqué par Gilbert (1998, p. 45) à l'instrument de gestion. Ce dernier peut être en effet analysé comme une collection d'éléments qui mettent en jeu différents types de connaissances en interactions les unes avec les autres. Déconstruire l'instrument, c'est identifier ces éléments constitutifs et « rendre visibles les représentations sociales qui [y] ont été incorporées » (Gilbert, 1998, p. 46). Considérant les indicateurs comme des instruments de gestion, il faut donc préciser les termes de leur déconstruction afin de clarifier ceux de leur discussion.

Dans son « guide de lecture », Gilbert (1998, p. 47) décrit l'organisation interne de l'instrument comme deux pôles – pratique et spéculatif – en interaction, dont les contenus peuvent aisément être rapprochés des éléments du modèle théorique de l'attention que nous avons dépeint au chapitre 3. Le pôle *pratique* présente les dimensions les plus immédiatement visibles de l'instrument, c'est-à-dire ses attributs formels (qui sont ceux, spécifiques, tantôt d'un tableau de bord, d'un organigramme, ou d'un référentiel comptable...) et ses modèles procéduraux (qui prescrivent des manières d'agir). Dans le vocabulaire issu de la théorie de l'attention, les indicateurs sont ici porteurs d'un répertoire de problématiques et de solutions, sur lesquelles les acteurs focalisent leur attention et règlent leur action (Ocasio, 1997). Le pôle *spéculatif*, plus abstrait quant à lui, regroupe des dimensions conceptuelles et argumentatives qui ont recourt à des catégories, à des croyances, à des normes, ou à des théories. Dans les termes de notre modèle théorique, ces éléments fonctionnent comme des *régulateurs* qui fournissent des incitations, des justifications à l'attention portée à telles problématiques et solutions.

Problématiques, solutions, et régulateurs : relire l'organisation interne de l'indicateur au prisme du modèle de l'attention nous offre un premier niveau de catégories d'analyse à l'aide desquelles nous pouvons explorer notre jeu d'indicateurs. Nous avons codé (manuellement) chacun des 536 indicateurs en notre possession. Ces premières catégories nous ont permis d'identifier un total de 7 catégories de deuxième ordre, chacune desquelles s'appuyant à son tour sur environ une trentaine de catégories de troisième ordre. Après plusieurs essais du protocole décrit dans cette section, nous avons choisi de travailler avec nos 7 catégories de deuxième ordre (2 problématiques, 2 solutions, et 3 régulateurs). Nous avons enfin transformé ces catégories en variables d'échelle en nous appuyant sur les catégories de troisième ordre.

Il nous paraît utile de fournir ici, dans le tableau 2, la grille de codage, ainsi que la fréquence d'apparition des catégories de deuxième ordre (nos variables d'intérêt) parmi le jeu d'indicateurs. Un même indicateur pouvant contenir simultanément plusieurs de ces variables

(par exemple une problématique associée à une solution), la somme des fréquences est supérieure à 100%. Nous avons de ce fait identifié :

- Deux sortes de *problématiques*, associées aux « risques du travail » et à la « gestion des ressources humaines ». Les risques du travail sont liés à la santé-sécurité, aux discriminations et aux abus, aux violations des droits humains, etc. La gestion des ressources humaines vise l’emploi, la rémunération, la formation, les carrières, etc.
- Deux types de *solutions*, reposant sur des « procédures de contrôle » et des « procédures d’implémentation ». Les premières sont des procédures typiquement managériales qui prennent la forme d’évaluations, d’audits, ou de comités de surveillance. Les secondes, plus « opérationnelles », mobilisent les managers, mais aussi nécessairement les « collaborateurs ». On trouve dans celles-ci des procédures de mise en œuvre et de remédiation.
- Enfin, trois formes de *régulation* qui s’appuient sur les « normes internes », les « normes externes », et les « positions structurelles ». Les normes internes correspondent aux politiques et chartes d’engagement de l’entreprise, tandis que les normes externes font appel à des principes internationaux ou à des accords syndicaux. Les positions structurelles se traduisent par une segmentation des employés sur la base de caractères sociaux (âge, origine, genre, etc) ou statutaires (position hiérarchique, type de contrat).

**Tableau 2. Catégories de codage et fréquences d’apparition**

Catégories de 1er ordre	Catégories de 2ème ordre	Catégories de 3ème ordre	Fréquences d’apparition (%)
Problématiques	Gestion des ressources humaines	Emploi (entrant, étant, sortant, rotation, jours manqués, grèves), rémunération, avantages sociaux, formation, carrières	44,5
	Risques du travail	Santé-sécurité, discrimination, harcèlement, mauvais traitement, travail des enfants, travail forcé	31,0

Solutions	Contrôle	Audit, évaluation, analyse, contrôle, mesure, surveillance, comité, communication interne, etc	17,6
	Implémentation	Action corrective, élimination, amélioration, prévention, procédure, promotion, réduction, remédiation, etc	11,9
Supports	Positions structurelles	Segmentation des employés : par âge, genre, origines, handicap, statut contractuel, statut hiérarchique	41,8
	Normes externes	Droits de l'homme, norme légale, accord syndical	11,6
	Normes internes	Politique, programme, code de conduite, standard, etc	14,3

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons ensuite cherché à identifier des schémas réguliers parmi les indicateurs en explorant nos 7 variables de deuxième ordre. Il existe pour cela des méthodes classiques, qui permettent de traiter la multi-dimensionalité par le biais de l'extraction d'un nombre plus restreint de dimensions, de leur rotation éventuelle, et de leur interprétation. Nous avons choisi l'analyse en composantes principales (ACP), une technique statistique utilisée pour réduire des données en composantes, qui sont le résultat de combinaisons linéaires entre variables. Les composantes identifiées peuvent être conçues comme des variables composites *ad hoc*, construites à partir du rapprochement des variables observées (qui jouent le rôle de « variables explicatives »)<sup>32</sup>. Dans le cas de l'objet de notre étude, ce sont bien les caractéristiques visibles dans les indicateurs (c'est-à-dire les

---

<sup>32</sup> Par contraste, l'analyse factorielle est une technique de réduction qui identifie des facteurs latents antécédents, dont les variables observées sont les manifestations visibles (jouant ici le rôle de « variables expliquées »).

problématiques, solutions et régulateurs), associées entre elles, qui composent et proposent des « schémas d'attention ». Ce sont ces schémas que l'ACP vise à élucider.

## **Section 2. Résultats**

Les tests statistiques préliminaires à l'ACP donnent des résultats satisfaisants<sup>33</sup>. Le test KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) présente une valeur de 0,604, supérieure au seuil acceptable de coutume de 0,5. Le test de Bartlett est significatif ( $p < 0,01$ ). L'utilisation de l'ACP apparaît donc justifiée sur notre jeu de données.

### **2.1. Nombre de composantes et pourcentage de variance expliquée**

L'ACP (sans rotation) génère deux composantes capables d'expliquer plus de 48% de la variance des données, un seuil qui nous paraît acceptable. Il aurait été possible d'expliquer une portion plus importante de la variance en mobilisant un jeu de variables légèrement modifiées, mais cela aurait été au prix de la robustesse du postulat d'intercorrélations qui doit fonder le choix de l'ACP (Hahn & Macé, 2016). Nous avons préféré l'adéquation du modèle (et la lisibilité des résultats), plutôt que l'exhaustivité de la description. Le tableau 3 présente la matrice de ces composantes et met en surbrillance les scores des variables les plus élevés au

---

<sup>33</sup> Ces tests permettent de vérifier les postulats traditionnellement associés à l'ACP. Le test KMO évalue l'adéquation des corrélations partielles entre variables en produisant une valeur qui varie entre 0 et 1. Des variables suffisamment inter-corrélées (valeur du KMO > 0,5) justifient l'utilisation de l'ACP. Le test de sphéricité de Bartlett teste l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice des corrélations est une matrice d'identité, signifiant que toutes les variables sont strictement indépendantes entre elles. Un résultat significatif permet de rejeter l'hypothèse d'indépendance, justifiant là aussi l'utilisation de l'ACP.

sein de chacune d'entre elles. Nous introduisons en annexes le tableau de la proportion de la variance expliquée par chacune des composantes générées par l'ACP (annexe 3).

Nous présentons tour à tour ces composantes. Nous affinons leur description à l'aide de la matrice des corrélations de Pearson entre catégories de troisième ordre qui, rappelons-le, composent nos 7 variables principales (matrice des corrélations en annexe 4). Celle-ci nous fournit une vision plus granulaire et dynamique de la composition des indicateurs et des schémas qu'ils portent, en permettant notamment d'examiner les relations entre les deux composantes proposées par l'ACP.

**Tableau 3. Matrice des formes : composantes factorielles et scores des variables**

Catégories de premier ordre	Variables	Composantes & scores & scores	
		1	2
Problématiques	var_GRH	-0,309	0,716
	var_risque_du_travail	0,662	-0,166
Supports	var_segmentation_employé	-0,574	0,297
	var_norme_externe	0,266	-0,299
	var_norme_interne	0,403	0,711
Solutions	var_procedure_contrôle	0,686	0,183
	var_procedure_implémentation	0,699	0,242
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.			
Méthode de rotation : aucune.			

## 2.2. Description des deux composantes

### 2.2.1. Composante 1 : risques du travail, procédures, et normes externes

La **composante 1** porte sur des problématiques de risque du travail, associées à des solutions telles que des procédures de contrôle et d'implémentation. Cette composante est aussi liée aux normes internes et externes. Un indicateur-type qui présenterait cette composante mesurerait par exemple l'existence de procédures d'audit (procédures de contrôle) visant à vérifier la conformité de l'organisation à des normes internationales (normes externes) en matière de protection des droits des travailleurs (risques du travail). En examinant les corrélations entre catégories de troisième ordre, on observe notamment les schémas suivants.

La problématique des risques de « sécurité au travail », par exemple, est significativement liée à celle des risques de « santé » ( $r(334)=0,45, p<0,01$ ). Elle est aussi corrélée aux procédures de « contrôle » ( $r(334)=0,226, p<0,01$ ) et, dans une moindre mesure, « d'implémentation » ( $r(334)=0,164, p<0,01$ ), c'est-à-dire ici des mesures correctives. La problématique de la sécurité est par ailleurs associée à une problématique gestionnaire, celle des « jours manqués » ( $r(334)=0,304, p<0,01$ ), c'est-à-dire de l'absentéisme. La problématique du risque de « harcèlement », quant à elle, est significativement associée aux « normes internes » ( $r(334)=0,234, p<0,01$ ) et aux procédures de « contrôle » ( $r(334)=0,147, p<0,01$ ) et « d'implémentation » ( $r(334)=0,149, p<0,01$ ). Dans l'ensemble, l'attention aux problématiques de risques du travail est étroitement liée à l'attention aux solutions de gestion des risques.

Les « normes externes » présentent aussi des relations intéressantes avec les autres items de la composante 1. Les « normes syndicales », par exemple, sont représentées de façon significative parmi les indicateurs qui traitent des problématiques de « discrimination » ( $r(334)=0,19, p<0,01$ ) et de « harcèlement » ( $r(334)=0,15, p<0,01$ ), ainsi que parmi ceux qui traitent de la problématique gestionnaire de « l'organisation du travail » ( $r(334)=0,314, p<0,01$ ). L'introduction des « normes légales » parmi les indicateurs, quant à elle, est significativement liée à celle des procédures de « contrôle » ( $r(334)=0,152, p<0,01$ ), tandis que la référence aux principes internationaux de « droits de l'homme » est associée à l'ensemble des « normes

internes » à l'entreprise ( $r(334)=0,111$ ,  $p<0,01$ ) et des procédures de « contrôle » ( $r(334)=0,189$ ,  $p<0,01$ ) et « d'implémentation » ( $r(334)=0,165$ ,  $p<0,01$ ). Dans l'ensemble, cela montre que l'attention aux risques du travail est étroitement liée à l'attention aux normes externes en matière de droit du travail.

### **2.2.2. Composante 2 : gestion des ressources humaines, segmentation des employés, et normes internes**

La **composante 2** associe problématiques de gestion des ressources humaines, positions structurelles (segmentation des employés) et normes internes. Un indicateur-type porteur de cette composante pourrait mesurer l'existence de politiques interne (normes internes) de promotion de l'égalité et de la diversité (segmentation des employés) en lien avec la rémunération et les avantages sociaux (gestion des ressources humaines). En examinant les corrélations entre catégories de troisième ordre, on observe notamment les schémas suivants.

La « segmentation par âge » est significativement liée aux problématiques de « rotation » ( $r(334)=0,244$ ,  $p<0,01$ ), ainsi que « d'emploi entrant » ( $r(334)=0,234$ ,  $p<0,01$ ), c'est-à-dire de recrutement. L'attention porte ici sur l'âge des salariés recrutés dans l'entreprise (on ne sait si ce sont des jeunes ou des seniors). Il est intéressant, par ailleurs, de noter que l'âge est le seul critère démographique significativement associé aux problématiques de « discrimination » ( $r(334)=0,120$ ,  $p<0,01$ ). La « segmentation par genre », quant à elle, est principalement liée aux problématiques de « carrières » ( $r(334)=0,183$ ,  $p<0,01$ ) et de « rémunération » ( $r(334)=0,133$ ,  $p<0,01$ ). L'attention porte ici manifestement sur des problématiques d'égalité professionnelle liée au genre. La « segmentation par statut contractuel », qui vise les différences entre contrats « typiques » et « atypiques », est associée à la « rémunération » ( $r(334)=0,253$ ,  $p<0,01$ ) et aux « avantages sociaux » ( $r(334)=0,235$ ,  $p<0,01$ ).

Les relations qui se dessinent autour des « normes internes » (qui correspondent aux politiques, chartes d'entreprise...) présentent des observations intéressantes. Sur le plan gestionnaire, les « normes internes » sont significativement liées (en ordre décroissant) aux problématiques de « formation » ( $r(334)=0,215$ ,  $p<0,01$ ), de « carrières » ( $r(334)=0,182$ ,  $p<0,01$ ), « d'avantages sociaux » ( $r(334)=0,162$ ,  $p<0,01$ ), et « d'emploi entrant » ( $r(334)=0,145$ ,  $p<0,01$ ). Sur le plan des risques du travail, par ailleurs, les « normes internes » visent aussi le « harcèlement » ( $r(334)=0,234$ ,  $p<0,01$ ) et les « discriminations » ( $r(334)=0,121$ ,  $p<0,01$ ). Dans l'ensemble, l'attention porte ici sur l'existence de politiques internes de gestion des ressources humaines et de prévention des risques de discrimination et de harcèlement.

Dans la prochaine section et en conclusion de ce chapitre, nous présentons la synthèse de cette étude et une première discussion des apports de la thèse.

### **Section 3. Synthèse des apports du chapitre**

Dans ce chapitre, nous avons considéré les indicateurs comme des dépositaires d'une attention « cristallisée ». Nous avons sélectionné cinq référentiels d'indicateurs ESG d'envergure internationale, à partir desquels nous avons extrait 536 indicateurs montrant un lien explicite avec les employés, les ressources humaines ou le travail. En accord avec notre cadre théorique, nous avons codé ces indicateurs en identifiant des problématiques, des solutions, et des supports de l'attention. Nous avons appliqué une analyse en composantes principales à ces indicateurs afin de mettre au jour les schémas d'attention dont ils sont dépositaires. Les résultats de l'analyse ont permis d'identifier deux composantes, c'est-à-dire deux indicateurs-types présents au sein de notre échantillon.

Le premier indicateur-type focalise l'attention sur des problématiques de risques du travail, associées à des solutions de gestion et à des normes externes. Parmi les problématiques de

risques, on trouve la santé-sécurité des salariés, la discrimination, le harcèlement, ou encore l'empêchement de leurs droits syndicaux. Ces problématiques de risques sont étroitement liés à des procédures de contrôle et de correction. Elles sont aussi associées à des normes externes issues du droit international du travail (lorsque les indicateurs vérifient la conformité de l'entreprise à ces normes). Ces résultats nous montrent premièrement que le risque constitue un point d'entrée privilégié pour l'attention au travail. Ils suggèrent aussi que, parmi les indicateurs, l'attention aux risques n'est pas seulement tournée vers leur mesure, mais aussi vers l'action. C'est ce dont témoigne l'attention portée aux solutions de gestion. Enfin, ces résultats suggèrent que les normes externes offrent une référence importante, un *support* à l'attention aux risques du travail.

Le second indicateur-type associe des actes courants de gestion des ressources humaines, une segmentation des employés, et des normes internes. Il n'est pas tout à fait possible d'identifier ici une seule problématique de travail, puisque ces actes de gestion touchent à des sujets variés tels que la rémunération, les carrières, les recrutements, la rotation, etc. Il est en revanche intéressant de noter la segmentation des salariés qu'opèrent les indicateurs selon l'âge, le genre, le statut hiérarchique, etc, car elle forme un prisme important au travers duquel les indicateurs donnent à « voir » les salariés et la gestion des ressources humaines. Les raisons de cette segmentation peuvent être multiples : nous en éluciderons quelques-unes dans les prochains chapitres. Pour l'heure, finissons par notre l'importance des normes internes au sein de cet indicateur-type. L'attention au travail (si nous la considérons ainsi pour le moment) est encore une fois ici associée à des supports normatifs.

La mise au jour du contenu des indicateurs nous permet de commencer à répondre au « quoi ? », c'est-à-dire à la question du contenu de l'attention au travail. C'est la problématique des risques qui apparaît clairement comme un premier point d'entrée pour se « pencher » sur le travail. Aucune autre problématique n'apparaît clairement, si ce n'est celle des actes courants de

gestion des ressources humaines. Il est aussi possible de commencer à répondre au « comment ? », c'est-à-dire à la question des supports de l'attention. Nous avons ainsi mis au jour, associée à ces problématiques, une attention aux normes externes et internes, qui selon notre cadre théorique appartiennent aux supports institutionnels et organisationnels de l'attention. Nous avons aussi montré une attention segmentée selon la position sociale des salariés (entendue ici au sens large), que notre cadre théorique qualifie également de support institutionnel. Ce faisant, nous n'avons pas démontré l'effet réel de ces supports sur l'attention des individus. Nous avons illustré, en revanche, le fait qu'ils constituent des points de référence, des prismes de l'attention, par lesquels les indicateurs donnent à « voir » le travail et les travailleurs.

## **CHAPITRE 4. L'ATTENTION MISE EN SCÈNE : ETUDE DES RAPPORTS ANNUELS D'ENTREPRISE**

Dans cette deuxième étude empirique, nous considérons les rapports annuels d'entreprise (RAE) comme des dépositaires d'une attention « mise en scène » (tel que nous en avons montré l'intérêt au chapitre 2). Cette étude prend la forme particulière d'une approche mixte.

Dans un premier volet, nous procédons à l'analyse du champ lexical des RAE, cherchant à élucider les « schémas d'attention » au travail qu'ils mettent en scène. Nous mettons ainsi en évidence trois orientations de l'attention au travail. Pour ce faire, nous faisons usage d'un logiciel d'analyse textuelle. Nous présentons la méthodologie et les résultats de ce volet dans les sections 1 et 2.

Dans le second volet, nous cherchons à vérifier l'impact de la composition du Conseil sur l'attention telle que nous l'avons mise en évidence dans le premier volet. Nous examinons en particulier les effets du statut (administrateur indépendant, salarié...), de l'expérience professionnelle (direction financière et direction des ressources humaines), et du genre (féminisation des Conseils). Nous appliquons ici des régressions linéaires multiples. Nous mettons ainsi en évidence le rôle des supports individuels de l'attention. Nous présentons la méthodologie et les résultats de ce volet dans les sections 3 et 4. Nous terminons ce chapitre, dans la section 5, en synthétisant ces résultats et en soulignant leurs apports.

### **Section 1. Analyse du contenu lexical des rapports (volet 1a) : méthodologie**

Nous introduisons brièvement la technique utilisée dans cette étude (1.2), après avoir présenté les données que nous exploitons (1.1)

### **1.1. Données : 460 rapports annuels d'entreprise, 46 sociétés, 10 années**

Le corpus de données de notre étude comprend 460 rapports annuels publiés par 46 sociétés cotées appartenant ou ayant appartenu au CAC 40 sur la période 2011-2020. Ces sociétés opèrent au sein de 10 secteurs d'activité, selon la typologie SASB « Sustainable Industry Classification System » (SICS®). Là où les systèmes de classification sectorielle prennent pour critère la source principale de revenus des sociétés, la typologie SASB propose une typologie originale qui les segmente sur la base des risques et opportunités de durabilité spécifiquement liées à leur activité<sup>34</sup>. Le tableau en annexe 5 présente les sociétés du corpus classées selon leur secteur d'activité.

### **1.2. Technique : analyses classificatoire et factorielle de données textuelles**

Afin de cibler les passages des RAE qui portent leur attention sur le travail, nous avons tout d'abord extrait du corpus les paragraphes qui contiennent les termes : collaborateur, employé, salarié, travailleur, ressources humaines, et capital humain (en prenant en compte leurs déclinaisons de genre et de nombre).

Nous avons ensuite utilisé le logiciel d'analyse textuelle IRAMUTEQ (« Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires ») qui mobilise les fonctionnalités du logiciel d'analyses statistiques R. Le logiciel IRAMUTEQ est un équivalent libre du logiciel ALCESTE qui, comme ce dernier, permet de formater et manipuler de grands

---

<sup>34</sup> <https://www.sasb.org/find-your-industry/>

volumes de textes, de calculer les occurrences et spécificités des mots de vocabulaire présents, et de réaliser des analyses statistiques de classes et de facteurs. En accord avec les protocoles d'analyse textuelle courants et sur la base de la documentation du logiciel, nous avons suivi les étapes que nous détaillons en annexe 6.

## **Section 2. Analyse du contenu lexical des rapports (volet 1b) : résultats**

Dans un premier temps, nous restituons le nombre de classes identifiées par l'analyse, dont nous donnons un aperçu visuel en rapportant les matrices de projection (2.1). Dans un deuxième temps, nous procédons à l'interprétations des classes (2.2).

### **2.1. Nombre de classes et projections factorielles**

L'analyse de classification a permis de distinguer neuf classes. Ces classes regroupent près de 80% des « segments de texte » – bien au-delà du seuil d'acceptabilité de 60% communément admis (Daudigeos, 2009, p. 343) –, les 20% restant n'ayant pu être associés à aucune classe. La figure 2 montre la projection factorielle des neuf classes le long des facteurs 1 et 4 (qui expliquent respectivement 26,31% et 11,37% de la variance). Si la rétention des facteurs 1 et 2 aurait permis d'expliquer une part plus importante de la variance, celle des facteurs 1 et 4 permet une interprétation plus claire des résultats. En accord avec notre question de recherche, nous avons privilégié l'interprétation du *sens* plutôt que l'explication de la variance. La figure 3 montre la projection factorielle des noms communs le long des facteurs 1 et 4.

Il est ainsi possible d'observer une première dichotomie le long du facteur 1 (horizontal), où les classes 1, 3 et 6 occupent les valeurs basses (à gauche), tandis que les six autres classes sont regroupées du côté des valeurs hautes (à droite). Ces six classes se regroupent à leur tour en deux pôles le long du facteur 4 (vertical) : les classes 7, 8 et 4 occupent les valeurs hautes du

facteur, tandis que les classes 9, 5 et 2 occupent ses valeurs basses. L'ensemble offre un triptyque que nous interprétons à partir des classes qui le composent.

Figure 2. Projection factorielle des classes le long des facteurs 1 et 4

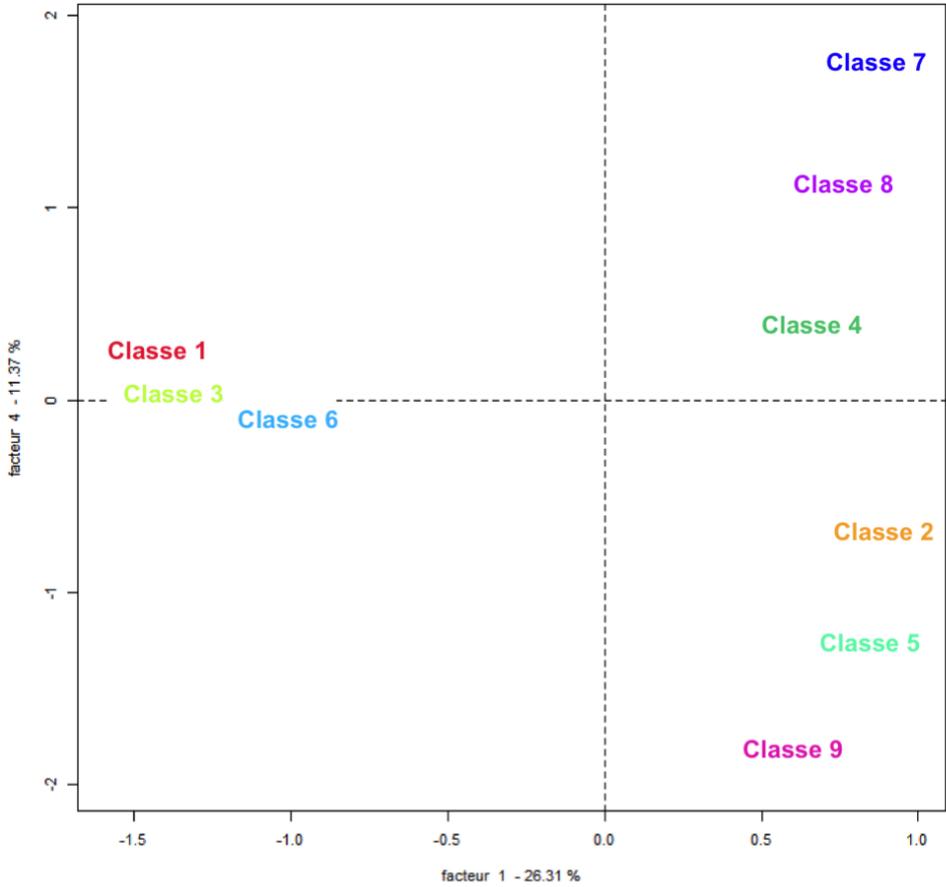
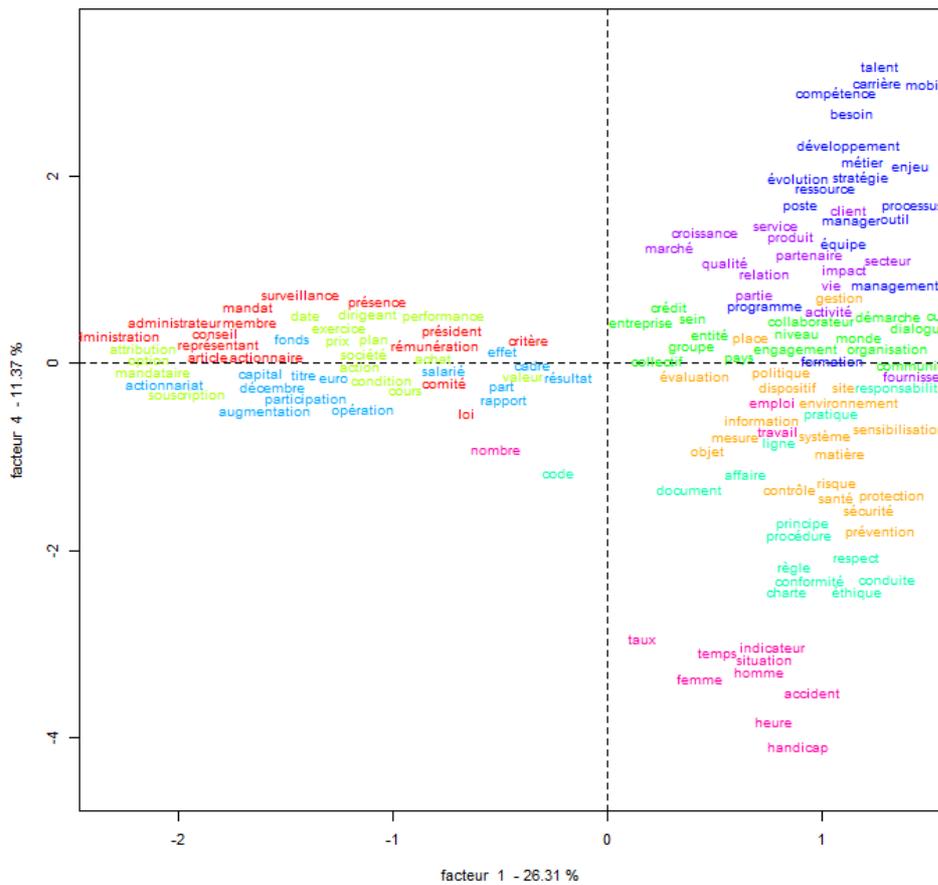


Figure 3. Projection factorielle des principales formes lexicales (noms) le long des facteurs 1 et 4



## 2.2. Interprétation des classes et des pôles : « gouvernance », « risques », « opportunités » du travail

Afin de faciliter l'interprétation des classes, nous proposons une grille analytique générique qui reprend de façon flexible des catégories tirées de notre cadre théorique de l'attention (Ocasio, 1997). Ainsi distinguons-nous, parmi les formes de vocabulaire qui caractérisent les classes, les catégories suivantes : figures principales ; répertoires d'actions ; objets problématiques ; dispositifs de gestion ; normes de référence ; dimensions spatiale et temporelle. Nous justifions de ces choix dans l'annexe 7. Nous restituons également en annexe 8 les tableaux synthétiques d'interprétation des classes.

### 2.2.1. Interprétation du pôle « Gouvernance du travail »

Le premier pôle que nous interprétons rassemble les classes 1, 3 et 6. Le champ lexical de la classe 1 vise précisément les administrateurs représentant les salariés, dont la présence au Conseil d'administration (ou de surveillance) est encadrée par des règles légales et aux dispositions des codes de gouvernance. L'attention est portée à la durée de leurs mandats et au montant de leurs indemnités. Les actions associées sont ainsi la nomination et la rémunération, soumises à l'examen, la décision, et l'approbation du Conseil.

Le champ lexical de la classe 3 s'attache à la figure de l'exécutif (mandataire social, dirigeant salarié) et aux dispositifs d'intéressement (plan d'actions, droit d'options) dont il est bénéficiaire. L'attribution de ces rémunérations est soumise à des critères de performance basés sur le cours de la valeur du titre.

Le champ lexical de la classe 6, enfin, porte l'attention sur les dispositifs d'intéressement des salariés au résultat de l'exercice, qui permettent à ces derniers de participer au capital (notamment lors d'opérations d'émission d'actions, dont une part leur est réservée) et de souscrire à des plans d'épargne salariale.

Dans l'ensemble, le champ lexical de ce pôle couvre les organes et acteurs de la gouvernance. Il articule le Conseil, l'exécutif et les salariés par le biais de mécanismes de représentation et d'intéressement. Il montre par-là une attention à la « gouvernance du travail ».

### **2.2.2. Interprétation du pôle « Risques du travail »**

Le deuxième pôle que nous interprétons regroupe les classes 5, 2 et 9. Le champ lexical de la classe 5 porte l'attention sur les problématiques d'éthique et de responsabilité qui surviennent dans le cadre de la conduite des affaires. Il insiste sur les procédures qui veillent à la conformité des pratiques aux règles de droit et au respect des principes énoncés par les chartes et les codes adoptés l'entreprise. Il met l'accent sur la diffusion et la promotion des valeurs au sein du groupe, parmi les collaborateurs et auprès des fournisseurs.

Le champ lexical de la classe 2 se concentre explicitement sur les risques de santé et de sécurité au travail. Il met en avant les dispositifs de gestion (mesures, systèmes, procédures) déployés par la direction en vue d'identifier, évaluer et contrôler ces risques, mais aussi de prévenir ces derniers par le biais de la sensibilisation et de la formation aux pratiques professionnelles. L'objectif affiché est celui d'assurer la protection des employés exposés à un environnement de travail risqué, particulièrement sur certains sites de l'entreprise.

Le champ lexical de la classe 9, enfin, attire l'attention sur un ensemble d'indicateurs qui, par définition, calculent des taux et comptabilisent des nombres sur des durées (heures, jours, années) et périmètres donnés. Ces indicateurs couvrent les thématiques du risque (accidents du travail), de l'emploi (recrutement et départs), des formations dispensées aux salariés, des salaires, des contrats, et de la diversité (homme/femme, personnes en situation de handicap). Leur présence met en avant des tendances (progressions, réductions) et signale l'atteinte d'objectifs relatifs aux thématiques susmentionnées.

Dans l'ensemble, le champ lexical de ce pôle montre une attention aux risques auxquels sont exposés les employés dans le cadre de l'activité de production, au sein de l'entreprise et le long de la chaîne de valeur. Il met ainsi en évidence les « risques du travail ».

### **2.2.3. Interprétation du pôle « Opportunités du travail »**

Le troisième pôle que nous interprétons regroupe les classes 7, 8 et 4. Le champ lexical de la classe 7 présente l'évolution des compétences et des métiers comme un enjeu proprement stratégique. Il faut y répondre en déployant des politiques, des programmes, des outils gestionnaires en vue d'identifier, d'évaluer, et d'anticiper besoins en la matière. Ces dispositifs doivent permettre de faciliter la mobilité des postes, d'accompagner les carrières, et d'attirer de nouveaux talents.

Le champ lexical de la classe 8 met en avant l'activité des collaborateurs, partenaires et fournisseurs qui, ensemble, permettent de développer et proposer des produits et services en réponse au marché. L'amélioration de la qualité, la spécialisation, et la relation-client sont associées à la croissance et, ainsi, revêtent une portée stratégique.

Le champ lexical de la classe 4, enfin, met l'accent sur la diversité et le commun au sein de l'entreprise. Il associe les figures du collaborateur, de l'équipe, de l'organisation, du groupe, de la filiale, de l'entité. La mise en relation de ces figures passe par la communication, le dialogue, le partage, la culture. Ce caractère collectif, qui déploie au niveau du réseau, du pays, du monde, est maintenu par la participation, l'engagement et la responsabilité.

Dans l'ensemble, le champ lexical de ce pôle met en évidence la contribution des différents acteurs qui mettent en commun leurs capacités de production pour répondre aux besoins du marché. L'attention est donc portée aux « opportunités du travail ».

### **2.3. Synthèse des classes et des pôles**

En résumé, le contenu des RAE présente trois « pôles d'attention ». Premièrement, le pôle « gouvernance du travail » se traduit par une attention à la représentation des salariés au Conseil et aux dispositifs d'intéressement de l'exécutif et des salariés. Deuxièmement, le pôle « risques du travail » se traduit par une attention aux risques éthiques liés au travail, aux risques de santé-sécurité, et aux indicateurs de risques. Troisièmement, le pôle « opportunités du travail » se traduit par une attention à la gestion stratégique des compétences de travail, à la création de valeur marchande par le travail, et à l'engagement des collaborateurs dans le collectif de travail. Nous résumons ces résultats dans le tableau 4.

**Tableau 4. Synthèse des classes et des pôles**

<b>Pôles</b>	<b>Gouvernance du travail</b>	<b>Risques du travail</b>	<b>Opportunités du travail</b>
--------------	-------------------------------	---------------------------	--------------------------------

<b>Classes</b>	Représentation des salariés au Conseil	Risques éthiques liés au travail	Gestion stratégique des compétences de travail
	Intéressement de l'exécutif	Risques de santé et sécurité au travail	Création de valeur marchande par le travail
	Intéressement des salariés	Indicateurs sur le travail	Engagement dans le collectif de travail

### **Section 3. Analyse de l'impact de la composition du Conseil (volet 2a) : méthodologie**

Les sections précédentes ont présenté le premier volet de notre étude des RAE. En analysant le contenu textuel de ces derniers, ce premier volet a mis en évidence trois « pôles d'attention », respectivement liés à la « gouvernance du travail », aux « risques du travail », et aux « opportunités du travail ». Le second volet de cette étude examine l'impact de la composition du Conseil sur les orientations de l'attention au travail telles qu'elle est mise en scène dans les RAE.

Si ce second volet repose sur une approche hypothético-déductive, sa présentation prend une tournure atypique du fait du caractère mixte de notre étude. Les variables dépendantes du modèle que nous élaborons ici sont en effet construites à partir des résultats du volet précédent. L'intérêt d'une approche mixte, dans cas, est « de découvrir et quantifier des variables d'intérêt à partir de textes non structurés » (Bao & Datta, 2014, p. 1371). Pour cela, nous nous inspirons du protocole décrit par Currall et al. (1999), qui combine codage de contenu textuel et analyses multivariées.

Les étapes de ce protocole sont les suivantes. Dans un premier temps, nous présentons nos variables et nos hypothèses (4.1). Ces hypothèses portent sur l'impact des caractéristiques de membres des Conseils sur l'orientation de l'attention telle qu'elle est mise en scène dans les RAE. Dans un deuxième temps, nous présentons nos données (4.2). L'échantillon des RAE est

maintenant connu, nous nous attardons plus particulièrement sur les caractéristiques des membres des Conseils (qui représentent nos variables indépendantes). Dans un troisième temps, nous présentons succinctement la technique statistique utilisée, dont nous reportons les détails en annexes (4.3).

### **3.1. Variables et hypothèses**

Dans le volet précédent, nous avons restitué la matrice des projections factorielles des formes de vocabulaire issues du contenu des RAE (cf figure 6.2). L'analyse du regroupement des formes a permis d'observer trois « pôles d'attention », chacun situé aux extrémités des deux axes orthogonaux de la matrice. Le logiciel IRAMUTEQ fournit les valeurs des corrélations de chaque observation (c'est-à-dire chaque RAE) aux axes de la matrice. Les taux de corrélation reflètent ainsi le « degré » de présence de chacun des pôles lexicaux au sein des RAE. Ces taux nous permettent ainsi d'opérationnaliser l'attention mise en scène au sein des RAE.

Dans un premier temps, nous présentons nos variables dépendantes, construites à partir des résultats du volet précédent (4.1.1, 4.1.2). Pour chacune de ces variables, nous développons courtement une série d'hypothèses concernant l'impact des caractéristiques des membres du Conseil sur les orientations de l'attention identifiées dans les rapports (4.1.3, 4.1.4). Nous introduisons enfin les variables de contrôle pertinentes pour le modèle (4.1.5).

#### **3.1.1. Variable dépendante 1 : axe gouvernance du travail / procès du travail**

Notre première variable dépendante est opérationnalisée à partir de l'axe horizontal. Rappelons qu'à l'extrémité gauche de cet axe, nous avons identifié un pôle « gouvernance du travail », tandis qu'à l'extrémité droite se trouvent les pôles « opportunités » et « risques » du travail. Pour faciliter la formulation de nos hypothèses, il faut apporter ici deux modifications. Premièrement, nous proposons de simplifier l'intitulé de l'extrémité de l'axe où se trouvent les

pôles « opportunités » et « risques » : nous l'appellerons momentanément « procès du travail ». Notre axe oppose ainsi, d'un côté, la « gouvernance du travail » et, de l'autre, le « procès de travail », lequel regroupe les opportunités et risques. Deuxièmement, nous inversons les taux de corrélation de l'axe, de façon que les valeurs hautes correspondent à l'extrémité « gouvernance du travail », tandis que les valeurs basses indiquent l'extrémité « procès du travail ».

### **3.1.2. Variable dépendante 2 : axe opportunités du travail / risques du travail**

Notre seconde variable dépendante est opérationnalisée à partir de l'axe vertical. Rappelons que l'extrémité supérieure de cet axe correspond au pôle « opportunités du travail » (basées sur la gestion des compétences), tandis que son extrémité inférieure désigne le pôle « risques du travail ». Ainsi, les valeurs hautes de cette variable indiquent une attention aux « opportunités », tandis que ses valeurs basses indiquent une attention aux « risques » du travail.

### **3.1.3. Hypothèses relatives à la variable dépendante 1**

Équipé de nos variables dépendantes, nous pouvons à présent formuler nos hypothèses. Nous le faisons succinctement, sans entrer dans le détail de la littérature. Les développements théoriques, en effet, ont leur place dans d'autres chapitres de cette thèse. Par ailleurs, comme nous l'avons montré au chapitre 1, la littérature sur le Conseil et le travail est plutôt rare. Nous élaborons par conséquent nos hypothèses en faisant un usage « souple » de la littérature. En accord avec notre cadre théorique sur l'attention, nous articulons ces hypothèses autour du statut (administrateur indépendant, salarié...); de l'expérience professionnelle (direction financière et des ressources humaines); et du genre (féminisation des Conseils). Nous fournissons dans le tableau 5 un résumé de ces hypothèses.

Notre premier jeu d'hypothèses concerne l'attention à la « gouvernance du travail », qui s'oppose à l'attention au « procès du travail ». L'attention à la gouvernance peut être expliquée

par la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), dont nous avons déjà présenté les principales lignes au chapitre 1. Rappelons simplement ici que pour la théorie de l'agence (TA), le rôle du Conseil est fondamentalement disciplinaire (Charreaux, 2000). Il exerce en ce sens un contrôle sur le dirigeant. Celui-ci est un « agent » mandaté par un « principal », l'actionnaire, pour gérer dans l'entreprise dans l'intérêt de ce dernier. La recherche a montré, dans ce sens, l'attention que porte le Conseil à ses tâches de contrôle du dirigeant (Tuggle, Sirmon, et al., 2010). Traditionnellement, l'indépendance des administrateurs est conçue comme un critère important de l'efficacité du contrôle exercé sur le dirigeant (Johnson et al., 1996). Nous faisons donc l'hypothèse que les administrateurs indépendants portent leur attention sur la « gouvernance du travail ».

**H1 : Les administrateurs indépendants ont un effet positif sur l'attention à la gouvernance du travail.**

D'après la TA, les actionnaires sont les ultimes détenteurs des droits de contrôle sur l'entreprise. S'ils ne peuvent exercer ce contrôle directement, ils s'assurent de l'existence de mécanismes de contrôles internes, telles que des dispositifs d'incitation (Jensen & Meckling, 1976). La recherche a aussi montré que lorsqu'ils sont représentés au Conseil, les actionnaires exercent un rôle de surveillance (Federo et al., 2020). Par conséquent, nous faisons l'hypothèse que les administrateurs représentant les actionnaires portent leur attention sur la « gouvernance du travail ».

**H2 : Les administrateurs représentant les actionnaires ont un effet positif sur l'attention à la gouvernance du travail.**

Les Conseils accueillent également des salariés actionnaires (SA). Comme nous l'avons évoqué au chapitre 1, le rôle de SA est ambivalent. La recherche suggère toutefois de le considérer, dans une certaine mesure, comme étant similaire à celui des actionnaires (Hollandts, 2005;

Hollandts & Aubert, 2019). En effet, en tant que détenteurs de capitaux, SA et actionnaires partagent des intérêts communs. Nous faisons donc l'hypothèse que les SA portent leur attention sur la « gouvernance du travail ».

**H3 : Les administrateurs représentant les salariés actionnaires ont un effet positif sur l'attention à la gouvernance du travail.**

Comme nous l'avons montré au chapitre 1, le rôle des administrateurs salariés (AS) dans l'attention au travail apparaît comme incontournable. Sur la base de la littérature, il est possible de considérer que leur attention porte sur les risques et opportunités du travail. Nous faisons donc l'hypothèse que les AS font attention au « procès de travail ».

**H4 : Les administrateurs représentant les salariés ont un effet positif sur l'attention au procès de travail (risques et opportunités) (et donc un effet négatif sur l'attention à la gouvernance du travail).**

Selon la littérature sur la cognition des groupes, l'expérience professionnelle est la source de compétences et connaissances fonctionnelles indispensables pour l'efficacité du travail du Conseil (Forbes & Milliken, 1999; Milliken & Martins, 1996). Comme nous l'avons montré au chapitre 2, l'expérience professionnelle est une ressource qui peut être mobilisée pour orienter l'attention du groupe. Nous examinons successivement l'expérience professionnelle de direction financière (DF) et de direction des ressources humaines (DRH).

La recherche a mis en évidence le rôle des DF dans la création de valeur financière (Krishnan et al., 2011; Uhde et al., 2017; Wang, 2010). La création de valeur financière étant un impératif de la gouvernance selon la TA, il est possible de considérer que les DF sont parties-prenantes de la gouvernance. Par ailleurs, la recherche a montré l'influence des théories financières de la gouvernance sur les pratiques professionnelles (Ghoshal, 2005; Ghoshal & Moran, 1996). Il est ainsi possible de considérer que les DF sont formés aux enjeux de la gouvernance d'entreprise.

Nous faisons donc l'hypothèse que les administrateurs témoignant d'une expérience de DF portent leur attention sur la « gouvernance du travail ».

**H5 : Les administrateurs ayant une expérience de direction financière ont un effet positif sur l'attention à la gouvernance du travail.**

La littérature a aussi montré l'influence des directions des ressources humaines (DRH) sur le Conseil. Ainsi, les échanges entre administrateurs et DRH favorisent la compréhension de la stratégie RH par le Conseil et son intégration dans les grandes décisions stratégiques (Caldwell, 2011b; R. P. Wright, 2005). Nous faisons donc l'hypothèse que les administrateurs témoignant d'une expérience de DRH portent l'attention sur le « procès de travail », c'est-à-dire sur les risques et opportunités.

**H6 : Les administrateurs ayant une expérience de direction des ressources humaines ont un effet positif sur l'attention au procès de travail (risques et opportunités) (et donc un effet négatif sur l'attention à la gouvernance du travail).**

La recherche a montré l'influence de la présence des femmes au Conseil sur les sujets qui y sont abordés (Terjesen et al., 2009). Certaines études montrent ainsi le rôle de la féminisation des Conseils dans la prise en compte des enjeux de diversité ou de durabilité (Galbreath, 2011; Glass & Cook, 2018). Nous faisons donc l'hypothèse que les femmes au Conseil portent l'attention sur le « procès de travail », c'est-à-dire sur les risques et opportunités.

**H7 : Les femmes siégeant au Conseil ont un effet positif sur l'attention au procès de travail (risques et opportunités) (et donc un effet négatif sur l'attention à la gouvernance du travail).**

#### **3.1.4. Hypothèses relatives à la variable dépendante 2**

Notre second jeu d'hypothèses concerne l'attention aux « opportunités du travail », qui s'oppose à l'attention aux « risques du travail ». Selon la TA, la gouvernance détermine l'allocation des risques et des prérogatives de contrôle (Charreaux, 1998; Jensen & Meckling, 1976). La recherche a montré dans ce sens l'implication des Conseils dans la gestion des risques financiers (Balthazorl & McCrae, 2000; Pirson & Turnbull, 2011). Si, comme nous l'avons mentionné précédemment, l'indépendance des Conseils est un critère d'efficacité, alors nous pouvons faire l'hypothèse que les administrateurs indépendants et les administrateurs représentant les actionnaires portent l'attention sur les risques du travail.

**H8 : Les administrateurs indépendants ont un effet positif sur l'attention aux risques du travail (et donc un effet négatif sur l'attention aux opportunités du travail).**

**H9 : Les administrateurs représentant les actionnaires ont un effet positif sur l'attention aux risques du travail (et donc un effet négatif sur l'attention aux opportunités du travail).**

La recherche a aussi mis en évidence le rôle incontournable du DF dans la gestion des risques financiers (Krishnan et al., 2011; McNulty et al., 2013; Uhde et al., 2017). Nous pouvons donc faire l'hypothèse que les administrateurs témoignant d'une expérience professionnelle de DF porteront l'attention sur les risques du travail.

**H10 : Les administrateurs ayant une expérience de direction financière ont un effet positif sur l'attention aux risques du travail (et donc un effet négatif sur l'attention aux opportunités du travail).**

La littérature montre aussi l'implication des DRH dans l'accompagnement de la mise en œuvre de l'intégration post-fusion-acquisition (Stahl & Mendenhall, 2005; Trichterborn et al., 2016; Yu et al., 2005). Cet accompagnement est crucial, car l'intégration des entreprises échoue souvent en raison de la difficulté à accorder les cultures et les routines professionnelles. Dans ce sens, c'est la question des compétences qui est en jeu dans ces grandes transformations de

l'entreprise. Dans le cadre de cette étude, les compétences font partie du champ lexical du pôle « opportunités du travail ». Il est donc possible de faire l'hypothèse que les administrateurs témoignant d'une expérience de DRH porteront l'attention sur les « opportunités du travail ».

**H11 : Les administrateurs ayant une expérience de direction des ressources humaines ont un effet positif sur l'attention aux opportunités du travail mise en scène dans le RAE.**

Enfin, la littérature ne nous permet pas, à notre sens, d'anticiper l'effet de la présence des femmes, des administrateurs salariés, et des représentants des actionnaires sur l'attention aux risques et opportunités. Nous ne formulons donc aucune hypothèse à leur égard.

### 3.1.5. Variables de contrôle

Nous introduisons l'industrie ou le secteur d'activité comme variable de contrôle, la littérature ayant montré leur importance dans la régulation de l'attention (Abrahamson & Hambrick, 1997; Wangrow et al., 2014).

Nous introduisons une seconde variable de contrôle (dite « *dummy* »), qui distingue les RAE publiés avant et après l'année 2017 (0 = pré-2017 et 1 = post-2017). Les années 2017 et 2018, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 2, ont une période de forte production législative en matière de communication extra-financière. Si l'intégration des normes légales par les entreprises varie en fonction de nombreux facteurs et peut, à ce titre, connaître des issues variables (Edelman & Suchman, 1997), il est possible de considérer que l'arrivée de ces nouvelles normes ont influencé, d'une façon ou d'une autre, les publications extra-financières des entreprises.

**Tableau 5. Résumé des hypothèses**

Catégories de VI	VI	Code VI	Type VI	VD1	VD2
Statut	Indépendants	% Ind	Echelle	H1 (+)	H8 (-)

	Représentant des actionnaires	% R-actionnaire	Echelle	H2 (+)	H9 (-)
	Représentants des salariés actionnaires	% R-sal-actionnaire	Echelle	H3 (+)	
	Représentants des salariés	% R-sal	Echelle	H4a (-)	
Expérience professionnelle	Direction financière	% exp_dirFIN	Echelle	H5 (+)	H10 (-)
	Direction des ressources humaines	% exp_dirRH	Echelle	H6 (-)	H11 (+)
Genre	Femmes	% Femmes	Echelle	H7 (-)	
Contrôles	Secteur	sect_XXX	Dummy		
	Post lois 2017 (déclaration extrafinancière et devoir de vigilance)	Post-lois-2017	Dummy		
VI = variable indépendante VD = variable dépendante					

### 3.2. Données : biographies issues des rapports annuels

Les données concernant les variables indépendantes sont issues des 460 RAE analysés dans le premier volet de cette étude. Rappelons que ces rapports ont été publiés par 46 sociétés cotées appartenant ou ayant appartenu au CAC 40 sur la période 2011-2020. À partir des biographies fournies dans ces RAE, nous avons codé manuellement les caractéristiques des 4355 membres siégeant ou ayant siégé aux Conseils de ces sociétés (soit 966 individus, du fait des mandats croisés).

Pour construire nos variables indépendantes, nous avons calculé la proportion de chacune de ces caractéristiques présentes au sein de chaque Conseil. Nous avons obtenu pour chaque Conseil, chaque année, le « taux » d'administrateurs indépendants, salariés..., d'administrateurs

possédant une expérience professionnelle de DF et de DRH, et enfin le taux de féminisation. Nous utilisons ces taux comme variables indépendantes, après avoir vérifié que la normalité des données était satisfaisante et qu'il y avait absence de colinéarité entre les variables indépendantes (Hahn & Macé, 2016). L'annexe 9 présente les statistiques descriptives de nos variables indépendantes.

### **3.3. Technique : régression linéaire multiple**

Afin de tester nos hypothèses, nous appliquons des régressions linéaires multiples à nos deux modèles (correspondant aux deux variables dépendantes). Nous suivons pour cela les étapes traditionnelles de la régression (Hahn & Macé, 2016). Nous présentons ici les résultats sous forme narrative (en incluant selon les canons les taux statistiques), en incluant un tableau de synthèse pour chacune des deux variables dépendantes (tableaux 6 et 7). Les résultats sous forme de tableaux issus du logiciel statistique (SPSS) sont fournis en annexe 10.

## **Section 4. Analyse de l'impact de la composition du Conseil (volet 2b) : résultats**

Nous présentons à présent les résultats de nos régressions linéaires, en revenant sur chacune de nos hypothèses à l'égard de nos variables « gouvernance / procès » (4.1) et « opportunités / risques » (4.2).

### **4.1. Composition du Conseil et attention à la « gouvernance » et au « procès » du travail**

Les modèles 1 et 2 sont statistiquement significatifs (respectivement ( $R^2 = 0,237$ ,  $F(7)=13,20$ ,  $p < 0,001$ ) et ( $R^2 = 0,394$ ,  $F(17)=10,97$ ,  $p < 0,001$ )).

En accord avec l'hypothèse 1, nous constatons dans le modèle 1 une relation positive entre la proportion d'administrateurs indépendants ( $\beta=0,126$ ,  $p=0,4$ ) et la mise en scène de l'attention à la gouvernance du travail. Cette relation n'est cependant pas significative. Ces résultats sont maintenus en ajoutant les variables de contrôle ( $\beta=0,233$ ,  $p=0,146$ ). L'hypothèse 1 n'est donc pas vérifiée.

Contrairement à l'hypothèse 2, nous constatons dans le modèle 1 une relation négative entre la proportion d'administrateurs représentant les actionnaires ( $\beta=-0,585$ ,  $p=0,138$ ) et la mise en scène de l'attention à la gouvernance du travail. Cette relation n'est pas significative. En ajoutant les variables de contrôle, la relation devient positive et demeure non significative ( $\beta=0,454$ ,  $p=0,252$ ). L'hypothèse 2 n'est donc pas vérifiée.

En accord avec l'hypothèse 3, nous constatons dans le modèle 1 une relation positive et significative entre la proportion d'administrateurs représentant les salariés actionnaires ( $\beta=2,812$ ,  $p<0,001$ ) et la mise en scène de l'attention à la gouvernance du travail. Ces résultats sont maintenus en ajoutant les variables de contrôle ( $\beta=2,085$ ,  $p<0,001$ ). L'hypothèse 3 est donc vérifiée.

En accord avec l'hypothèse 4, nous constatons dans le modèle 1 une relation négative et significative entre la proportion d'administrateurs représentant les salariés ( $\beta=-0,029$ ,  $p=0,941$ ) et la mise en scène de l'attention à la gouvernance du travail. Réciproquement, ce résultat indique une relation positive entre la proportion d'administrateurs représentant les salariés et la mise en scène de l'attention au procès de travail (opportunités et risques confondus). En ajoutant les variables de contrôle, le sens de la relation est inversé ( $\beta=0,83$ ,  $p=0,43$ ). Nous considérons donc avec prudence l'hypothèse 4 vérifiée.

En accord avec l'hypothèse 5, nous constatons dans le modèle 1 une relation positive entre la proportion d'administrateurs ayant une expérience de direction financière ( $\beta=0,225$ ,  $p=0,31$ ) et

la mise en scène de l'attention à la gouvernance du travail. Cette relation n'est cependant pas significative. En ajoutant les variables de contrôle, le sens de la relation est inversé ( $\beta=-0,177$ ,  $p=0,448$ ). L'hypothèse 5 n'est donc pas vérifiée.

En accord avec l'hypothèse 6, nous constatons dans le modèle 1 une relation négative et significative entre la proportion d'administrateurs ayant une expérience de direction des ressources humaines ( $\beta=2,303$ ,  $p<0,001$ ) et la mise en scène de l'attention à la gouvernance du travail. Ces résultats sont maintenus en ajoutant les variables de contrôle ( $\beta=2,283$ ,  $p<0,001$ ). Réciproquement, ce résultat indique une relation positive entre la proportion d'administrateurs ayant une expérience de direction des ressources humaines et la mise en scène de l'attention au procès de travail (opportunités et risques confondus). L'hypothèse 6 est donc vérifiée.

En accord avec l'hypothèse 7, nous constatons dans le modèle 1 une relation négative et significative entre la proportion de femmes siégeant au Conseil ( $\beta=0,607$ ,  $p=0,001$ ) et la mise en scène de l'attention à la gouvernance du travail. Ces résultats sont maintenus en ajoutant les variables de contrôle ( $\beta=0,785$ ,  $p<0,001$ ). Réciproquement, ce résultat indique une relation positive entre la proportion d'administrateurs de femmes siégeant au Conseil et la mise en scène de l'attention au procès de travail (opportunités et risques confondus). L'hypothèse 7 est donc vérifiée.

Nous observons par ailleurs une relation négative et significative entre la variable de contrôle « Post-lois-2017 » et la mise en scène de l'attention à la gouvernance du travail. Ce résultat indique que la législation sur la communication extra-financière et le devoir de vigilance a eu un effet positif sur la mise en scène de l'attention au procès de travail (opportunités et risques confondus). Si nous avons fait le choix de limiter nos hypothèses à l'influence de la composition du Conseil, l'effet de cette variable de contrôle confirme par ailleurs le rôle des normes externes dans l'attention (tout particulièrement, ici, l'attention mise en scène dans les RAE).

**Tableau 6. Résultats des effets sur la variable gouvernance–procès (coefficients et significativité)**

<b>Variables indépendantes et contrôles</b>	<b>Hypothèses</b>	<b>Modèle 1</b>	<b>Modèle 2</b>
ind	+	0,126	0,233
R-actionnaire	+	-0,585	0,454
R-sal-actionnaire	+	2,812***	2,085***
R-sal	+	-0,290*	0,830
exp_dirFIN	+	0,225	-0,177
exp_dirRH	+	-2,303***	-2,283***
femmes	-	-0,607***	-0,785***
post-lois-2017			-0,114*
sect_Consumer_Goods			-0,340
sect_Extractives_and_Minerals_Processing			0,151
sect_Financials			-0,051
sect_Food_and_Beverage			-0,171
sect_Health_Care			-0,071
sect_Resource_Transformation			-0,198
sect_Services			-0,048
sect_Technology_and_Communications			-0,390***
sect_Transportation			-0,494***
		R <sup>2</sup> =0,237	R <sup>2</sup> =0,394
*** p-value < 0,001 ** p-value > 0,001 et < 0,01 * p-value > 0,01 et < 0,05			

#### **4.2. Composition du Conseil et attention aux « opportunités » et « risques » du travail**

Les modèles 3 et 4 sont statistiquement significatifs (respectivement ( $R^2 = 0,256$ ,  $F(4)=4,431$ ,  $p = 0,002$ ) et ( $R^2 = 0,258$ ,  $F(14)=3,892$ ,  $p < 0,001$ )).

En accord avec les hypothèses 8 et 9, nous constatons dans le modèle 3 une relation négative entre les proportions d’administrateurs indépendants et d’administrateurs représentant les actionnaires sur la mise en scène de l’attention aux opportunités du travail (respectivement ( $\beta=-$

0,074,  $p=0,516$ ) et ( $\beta=-0,359$ ,  $p=0,258$ )). Réciproquement, ces résultats indiquent une relation positive entre les proportions d'administrateurs indépendants et d'administrateurs représentant les actionnaires et la mise en scène de l'attention aux risques du travail. Ces relations ne sont cependant pas significatives. Ces résultats sont maintenus en ajoutant les variables de contrôle (respectivement ( $\beta=-0,12$ ,  $p=0,316$ ) et ( $\beta=-0,118$ ,  $p=0,726$ )). Les hypothèses 8 et 9 ne sont donc pas vérifiées.

En accord avec l'hypothèse 10, nous constatons dans le modèle 3 une relation négative et significative entre la proportion d'administrateurs ayant une expérience de direction financière ( $\beta=-0,528$ ,  $p=0,004$ ) et la mise en scène de l'attention aux opportunités du travail. Ces résultats sont maintenus en ajoutant les variables de contrôle ( $\beta=-0,639$ ,  $p=0,002$ ). Réciproquement, ces résultats indiquent une relation positive entre la proportion d'administrateurs ayant une expérience de direction financière et la mise en scène de l'attention aux risques du travail. L'hypothèse 10 est donc vérifiée.

En accord avec l'hypothèse 11, enfin, nous constatons dans le modèle 3 une relation positive et significative entre la proportion d'administrateurs ayant une expérience de direction des ressources humaines ( $\beta=0,912$ ,  $p=0,008$ ) et la mise en scène de l'attention aux opportunités du travail. Le sens de la relation est maintenu en ajoutant les variables de contrôle, mais la relation cesse d'être significative ( $\beta=0,584$ ,  $p=0,126$ ). Il est donc possible de considérer avec prudence que l'hypothèse 11 est vérifiée.

**Tableau 7. Résultats des effets sur la variable capacités-risques (coefficients et significativité)**

<b>Variables indépendantes et contrôles</b>	<b>Hypothèses</b>	<b>Modèle 3</b>	<b>Modèle 4</b>
ind	-	-0,074	-0,120
R-actionnaire	-	-0,359	-0,118
exp_dirFIN	-	-0,528***	-0,639***
exp_dirRH	+	0,912***	0,584

post-lois-2017			0,039
sect_Consumer_Goods			-0,200**
sect_Extractives_and_Minerals_Processing			-0,194**
sect_Financials			0,100
sect_Food_and_Beverage			-0,125
sect_Health_Care			-0,223***
sect_Resource_Transformation			-0,088
sect_Services			-0,052
sect_Technology_and_Communications			0,092
sect_Transportation			-0,011
		R <sup>2</sup> =0,256	R <sup>2</sup> =0,258
*** p-value < 0,001 ** p-value > 0,001 et < 0,01 * p-value > 0,01 et < 0,05			

## Section 5. Synthèse des apports du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons considéré les rapports annuels d'entreprise (RAE) comme des dépositaires d'une attention « mise en scène » (tel que nous l'avons défini au chapitre 2). Nous avons sélectionné 460 RAE publiés par 46 sociétés du CAC 40 de 2011 à 2020. Notre étude a comporté deux volets, suivant ainsi une approche mixte. Dans un premier volet, nous avons mené une analyse du champ lexical des RAE, cherchant à élucider les « schémas d'attention » au travail qu'ils mettent en scène. Pour ce faire, nous avons fait usage d'un logiciel d'analyse textuelle qui opère des analyses factorielles et classificatoires sur le vocabulaire des RAE. Dans le second volet, nous avons testé l'impact de la composition du Conseil sur l'attention telle que nous l'avons mise en évidence dans le premier volet. Nous avons examiné en particulier les effets du statut (administrateur indépendant, salarié...), de l'expérience professionnelle (direction financière et direction des ressources humaines), et du genre (féminisation des Conseils). Nous avons mobilisé pour cela une technique de régression linéaire multiple. Pour

conclure ce chapitre, nous présentons la synthèse et les apports du volet 1 (5.1) et du volet 2 (5.1).

### **5.1. Synthèse et apports du volet 1 : trois orientations de l'attention au travail**

Les analyses du volet 1 ont permis d'identifier trois orientations de l'attention mise en scène dans les RAE, que nous avons intitulées la « gouvernance du travail », les « risques du travail », et les « opportunités du travail ». L'attention à la « gouvernance du travail » se traduit par une attention aux représentants des salariés, ainsi qu'aux dispositifs d'intéressement qui s'adressent distinctement à l'exécutif et aux salariés. L'attention aux « risques du travail » se traduit par une attention aux risques éthiques liés au travail, aux risques de santé-sécurité des salariés, et aux indicateurs de risques du travail en général. L'attention aux « opportunités du travail », enfin, se traduit par une attention à la gestion stratégique des compétences de travail, à l'engagement des collaborateurs dans le collectif de travail, et à la création de valeur marchande.

Que nous disent ces premiers résultats de l'étude ? La mise au jour des trois orientations nous permet de fixer un certain nombre de problématiques par lesquelles l'attention se focalise sur le travail. Nous retrouvons premièrement la problématique du risque que nous avons mise en évidence déjà au chapitre 3. Ce sont ici les mêmes types de risques : santé-sécurité, discrimination, mais aussi éthiques. Il est intéressant de constater que le pôle lexical des « risques » montre une attention marquée aux indicateurs. Cela est cohérent avec les résultats de notre chapitre 3, qui montraient que les principaux indicateurs ESG se focalisent sur les problématiques de risques du travail. L'association explicite entre risques du travail et indicateurs suggère que ces risques jouissent d'une attention marquée, puisqu'il s'agit de les mesurer et de mettre en scène ces mesures dans le RAE.

Enfin, il faut constater les références aux politiques et chartes de l'entreprise dans le champ lexical du pôle des « risques du travail ». Il est intéressant de noter qu'ici, l'attention aux risques est associée à une attention aux normes internes à l'entreprise, tandis que les résultats du chapitre précédent montraient qu'elle est associée à des normes externes (issues du droit international du travail) au sein des indicateurs ESG. Cela suggère que dans le cadre des indicateurs, l'attention aux risques du travail se présente comme un problème de conformité à des normes institutionnelles, tandis que dans le cadre des RAE, l'attention aux risques est mise en scène comme un engagement basé sur les valeurs propres de l'entreprise. Il est donc possible de parler d'attention au travail comme « risque à gérer ».

Les résultats de ce chapitre, par ailleurs, nous permettent de préciser ceux de l'étude précédente en identifiant une nouvelle problématique par l'angle de laquelle l'attention se porte sur le travail. L'analyse des indicateurs ESG montrait en effet une attention à tout un arsenal d'actes de gestion des ressources humaines, que nous retrouvons ici mis en scène dans le pôle « opportunités du travail ». Celui-ci montre de surcroît de façon explicite quel est l'objet de ces actes de gestion : il s'agit bien ici de gestion des compétences et des métiers, qui suggèrent une vision du travail comme capacités. Ces capacités, comme l'indique aussi le champ lexical du pôle, s'inscrivent dans un collectif de travail, une communauté de collaborateurs locale et internationale. Ces capacités individuelles et collectives, enfin, sont mises en scène comme la source de création de valeur pour le client, comme l'indique aussi le vocabulaire de ce pôle. Il est donc possible de parler d'attention au travail comme « capacité à valoriser ».

Les résultats de ce premier volet, enfin, nous permettent d'introduire une troisième problématique par le biais de laquelle l'attention peut se poser sur le travail. Le pôle lexical de la « gouvernance du travail », en effet, met en valeur les dispositifs d'incitation qui s'adressent au dirigeant et aux salariés de l'entreprise. Comme nous l'avons mentionné au chapitre 1, les incitations ont pour vocation d'aligner les intérêts d'un « agent » avec des objectifs prédéfinis.

Ce qui semble en jeu ici, c'est le problème du contrôle des comportements de travail. Il est donc possible de parler d'attention au travail comme « comportement à contrôler ».

## **5.2. Synthèse et apports du volet 2 : impacts de la composition du Conseil sur l'attention**

Les analyses du second volet ont montré l'impact du statut, de l'expérience professionnelle, et du genre des membres du Conseil sur la mise en scène de l'attention identifiée au sein des RAE. Nous avons de ce fait mis en évidence, pour reprendre les termes de notre cadre théorique, le rôle des « supports individuels » comme facteurs de l'attention. Pour l'heure, nous avons tout particulièrement montré l'influence de l'expérience professionnelle de direction financière sur l'attention aux risques du travail. Nous avons de plus établi l'effet de l'expérience de direction des ressources humaines, des femmes, et des administrateurs salariés sur l'attentions risques et opportunités du travail confondus. Nos résultats ont aussi montré l'effet positif des représentants de salariés actionnaires sur l'attention à la gouvernance du travail.

En somme, cette étude a permis de répondre au « quoi ? », mettant au jour trois problématiques distinctes qui offrent à l'attention un point d'entrée sur le travail. Elle a ainsi enrichi les résultats précédents, ajoutant à la « gestion des risques du travail » les « opportunités » et la « gouvernance », que nous avons retraduites finalement comme « valorisation des capacités de travail » et « contrôle des comportements de travail ». Les résultats permettent également de répondre au « comment ? », mettant en évidence le rôle des supports de l'attention. Le résultat le plus probant dans ce sens concerne les supports individuels (statut, expérience professionnelle, genre), dont nous avons montré l'impact au moyen de régressions linéaires. Par ailleurs, les schémas d'attention identifiés au sein des rapports suggèrent que les supports organisationnels interviennent dans l'attention, comme le traduit la mise en scène conjointe de l'attention aux risques du travail, aux normes internes, et aux indicateurs. Si l'effet réel de ces

supports sur l'attention des individus n'est pas démontré ici, il n'en demeure pas moins que ces supports organisationnels (tout comme les supports institutionnels identifiés au chapitre précédent) font partie du *paysage attentionnel* de la gouvernance – que celui-ci soit cristallisé dans les indicateurs ou mis en scène au travers des rapports annuels.

## **CHAPITRE 5. L'ATTENTION DISCUTÉE : ENTRETIENS AVEC DES MEMBRES DE CONSEILS**

Dans cette troisième et dernière étude empirique, nous considérons les Conseils comme les dépositaires d'une « attention discutée » (tel que nous l'avons défini au chapitre 2). Cette étude suit dans ce manuscrit les précédentes, comme elle les a suivies au cours du déroulement réel de notre enquête. Elle nous a offert des moments privilégiés, puisque nous avons dans ce cadre rencontré (de *visu* ou en visioconférence) 27 administratrices et administrateurs de sociétés, avec lesquels nous avons échangé sur leur parcours, leur métier de membre du Conseil, leur vécu au sein de celui-ci, ainsi que sur leur perception de la question du travail. Nous avons par ce biais cherché à identifier des schémas de l'attention, des points de focalisation, des relations, et des motifs. Cela nous a permis de comprendre, d'une part, le point de vue des répondants sur les enjeux du travail et, d'autre part, leur point de vue sur les dynamiques qui se jouent au Conseil autour de ces questions. Nous espérons, de ce fait, obtenir et restituer une vision fine de l'attention au travail dans le Conseil. Ce chapitre se présente donc comme le plus important de notre travail de recherche.

Nous présentons dans la section 1 notre méthodologie. Dans la section 2, nous rapportons les résultats de l'analyse, en nous appuyant sur un riche matériau de *verbatim*. Enfin, nous synthétisons ces résultats et soulignons les apports du chapitre dans la section 3.

### **Section 1. Méthodologie**

Dans un premier temps, nous présentons nos données en décrivant le profil de nos répondants, après avoir précisé les modalités de collecte (1.1). Nous présentons ensuite le protocole d'entretien utilisé, basé sur une technique de cartographie cognitive (1.2).

## **1.1. Données : 27 entretiens avec des administratrices et administrateurs de sociétés**

Nous rapportons les modalités et le calendrier des prises de contact avec les répondants et des entretiens (1.1.1), avant de décrire le profil des répondants (1.1.2).

### **1.1.1. Prises de contacts et entretiens : modalités et calendrier**

Cette étude empirique s'appuie sur 27 entretiens, dont quatre exploratoires. Ces entretiens exploratoires ont été menés durant les premières années de notre travail de recherche. Ceux-ci nous ont permis dans un premier temps de « tester notre sujet » (entretiens non directifs), puis de mettre à l'épreuve et d'affiner le protocole que nous avons suivi par la suite (tel que nous le décrivons *infra*). Les quatre répondants aux entretiens exploratoires, en plus d'exercer un ou plusieurs mandats d'administrateurs, sont aussi des experts en gouvernance (deux consultantes et lobbyistes, deux formateurs de futurs administrateurs, dont un académique spécialiste de la gouvernance).

En 2019, une rencontre professionnelle a été à l'origine des premières prises de contact avec les répondants qui ont ensuite participé aux entretiens basés sur un protocole abouti. Fin 2020, nous avons été mis en relation avec l'IFA (Institut Français des Administrateurs), grâce auquel nous avons constitué le gros de notre échantillon. Les 23 entretiens ont été réalisés entre les mois de février et avril 2021. Ils ont duré entre 60 et 90 minutes. Une petite dizaine ont été menés face-à-face, les autres l'ont été par visioconférence (en raison des confinements imposés durant la pandémie du Covid-19). Sur les 27 entretiens, 24 ont été enregistrés.

### **1.1.2. Caractéristiques des répondants**

La quasi-totalité des répondants exerçait ou avait exercé plusieurs mandats d'administrateurs, dont beaucoup simultanément. L'expérience des répondants au sein des Conseils variait entre plusieurs dizaines d'années et un peu plus d'un an. La plupart étaient administrateurs de grandes

sociétés cotées au CAC 40 et SBF 120. Plusieurs répondants exerçaient un mandat également au sein de sociétés non cotées. Environ un quart des répondants étaient aussi administrateurs de PME (petites et moyennes entreprises). Les répondants siégeaient dans des entreprises opérant dans les secteurs ou industries suivantes : manufacture de biens de consommation ; industrie automobile et affiliée ; industrie pharmaceutique ; industrie de la téléphonie ; services et solutions informatiques et technologiques ; production et services d'alimentation (dont grande distribution et industrie agro-alimentaire) ; logistique de transport, extraction/exploitation/distribution de matières premières et d'énergies ; sécurité et armement ; industrie aérospatiale ; services bancaires et d'assurance ; et services d'éducation.

Sur les 27 répondants, plus de la moitié étaient administrateurs indépendants ; un quart étaient administrateurs représentant les salariés ; deux d'entre eux occupaient la fonction de dirigeant (dont un dirigeant-fondateur) ; et trois étaient représentants des actionnaires (à titre personnel, actionnaire familial, ou investisseur institutionnel). En termes d'expérience professionnelle, les répondants avaient exercé ou exerçaient dans la finance et l'audit, le conseil en stratégie d'entreprise, les ressources humaines, les métiers de l'ingénieur, l'enseignement supérieur et la recherche, le droit, ainsi qu'à des postes de direction, de management opérationnel, ou des postes d'ouvrier technique.

L'échantillon de répondants, enfin, rassemble 15 femmes et 12 hommes. Nous introduisons en annexes un tableau précisant le statut et le genre de nos répondants (indépendant, indépendante...) et le code que nous utiliserons pour les citer, lorsque nous restituerons les *verbatim* (annexe 11).

## 1.2. Méthodologie : la technique des grilles de répertoire

Nous avons élaboré notre protocole d'entretien sur la base d'une version adaptée de la technique des grilles de répertoire (*repertory grid technique* ou RGT). En tant que méthode de cartographie cognitive, la RGT permet de mettre en évidence les schémas d'attributions causales des répondants, en observant et analysant les représentations et interprétations qu'ils construisent à propos de phénomènes donnés (Axelrod, 1973; Hodgkinson et al., 2004; Langan-Fox et al., 2000; Markóczy & Goldberg, 1995). Elle met ainsi l'accent sur « la dimension compréhensive, c'est-à-dire la nécessité de donner à voir les acteurs pensant, éprouvant et agissant » (Dumez, 2016, p. 28). Nous expliquons brièvement comment est construite la grille de répertoire (1.2.1), puis nous présentons les modalités de son administration (1.2.2).

### 1.2.1. Construction de la grille de répertoire

Le protocole de la RGT consiste fondamentalement à interroger le répondant sur un ensemble d'*éléments*, à propos desquels il est invité à émettre une série de *jugements* de comparaison et de classification (Wright, 2008). Les éléments proposés au répondant doivent couvrir un *domaine d'intérêt*, ce dernier étant circonscrit par la question de recherche (Wright & Lam, 2002). Nous présentons en annexes les étapes de la construction de notre grille de répertoire (annexe 12).

En accord avec le domaine d'intérêt de notre thèse, nous avons défini les éléments de notre grille de répertoire dans le but d'observer comment et pourquoi les administratrices et administrateurs portent leur attention sur le *travail*. Les éléments présentés aux répondants devaient être capables de stimuler une discussion autour des questions du travail telles qu'elles sont considérées et abordées – ou non – au sein des Conseil. Nous avons retenu un total de 9 éléments (voir tableau 8), définis à partir de la littérature (i), de nos résultats précédents (ii), et de nos entretiens exploratoires (iii).

(i) Nous avons tout d’abord puisé dans la taxonomie de Posthuma et al. (2013) qui, sur la base de 193 articles académiques, ont classé une soixantaine de pratiques de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) en neuf catégories (tableau en annexe 13). Nous avons considéré que ces catégories couvrent les principaux sujets classiquement liés au traitement gestionnaire du travail dans l’entreprise. De ces neuf catégories, nous avons tiré sept éléments.

(ii) À ceux-ci, nous en avons ajouté deux : « santé sécurité bien-être » ; « égalité et non-discrimination ». Significativement présents au sein de nos précédents résultats, ces éléments additionnels nous ont paru utiles pour compléter les discussions sur le travail.

(iii) Ces éléments ont été mis à l’épreuve à l’occasion de quatre entretiens exploratoires, à l’occasion desquels nous avons affiné leur formulation et complété la liste d’un ultime élément : « Culture et modèle de management ».

**Tableau 8. Liste et sources des neuf éléments de la grille de répertoire**

<b>Éléments de la grille</b>		<b>Catégories de pratiques de GRH stratégique issues de la taxonomie de Posthuma et al. (2013)</b>
1*	Rémunération Avantages sociaux	Compensation and Benefits
2*	Actionnariat salarié Intéressement	Performance Management and Appraisal
3*	Emploi Recrutements Licenciements Démissions	Recruiting and Selection
		Promotions
		Turnover, Retention, and Exit Management
4*	Compétences Connaissance Métiers Talents	Training and Development
5*	Organisation du travail	Job and Work Design
6*	Dialogue / climat social	Employee Relations
		Communication

7**	Santé Sécurité Bien-être	/
8**	Égalité Non-discrimination	/
9***	Culture et modèles de management	/

\* Éléments définis à partir de la littérature

\*\* Éléments définis à partir de nos résultats précédents

\*\*\* Élément ajouté à la suite d'un entretien exploratoire

### 1.2.3. Administration de la grille de répertoire

Les éléments définis, nous avons administré la grille de répertoire dans le cadre d'entretiens individuels. La conduite des entretiens s'est déroulée en deux temps. Dans une première phase (durant cinq à quinze minutes), après avoir rappelé les objectifs de la recherche, nous avons invité le répondant à se présenter, à décrire le parcours qui l'a mené au mandat d'administrateur, puis à expliquer comment il percevait son rôle en tant que tel. Ces premières minutes ont servi à « briser la glace », à mettre en confiance la personne interrogée (Beaud & Weber, 2010, p. 185). Elles nous ont permis de collecter des informations biographiques dont nous n'avions pas connaissance, de comprendre les motivations principales des administratrices et administrateurs et la manière, en fonction des profils, dont ils se représentent les objectifs et tâches qui sont les leurs. Ces échanges préliminaires ont enfin permis de recueillir des déclarations qui, dès le début de l'entretien, anticipaient spontanément la question du travail – fournissant de précieux indices sur la sensibilité des répondants à ce sujet.

C'est dans la seconde partie de l'entretien (durant de 55 à 85 minutes) que nous avons utilisé la grille de répertoire. Celle-ci s'administre traditionnellement en laissant la liberté au répondant d'émettre ses propres « jugements » sur chacun des éléments qui lui sont présentés (Wright, 2006, 2008). Dans le cadre de notre protocole, après avoir présenté les éléments au répondant,

nous avons fait le choix d'initier les échanges en l'invitant à formuler un premier « jugement » basé sur la question suivante : « Pour chacun de ces sujets, pouvez-vous me dire si on en parle au Conseil ? Si oui, pourquoi ? Sinon, pourquoi ? ». Une fois la question posée, l'échange a été conduit sous la forme d'un entretien semi-directif classique (voir Beaud & Weber, 2010, p. 184-198 pour les règles de bases de l'entretien sociologique). Pendant que le répondant développait son librement propos, nous adoptions une position d'écoute et relacions ou recadrions l'échange le cas échéant, en nous efforçant d'approfondir et de clarifier les points d'intérêt. Nous nous sommes notamment assuré des points suivants :

- Tout au long de l'entretien, nous avons invité le répondant à expliciter *comment* et *pourquoi* on parle ou ne parle pas de ces sujets. « Pourquoi est-ce important (ou non) d'en parler ? Qui en parle ? Pour quelles raisons ? Qu'est-ce qui facilite qu'on en parle ? Qu'est-ce qui bloque ? Qui est réticent ? » L'objectif était alors d'identifier les facteurs et les processus qui encadrent l'attention portée à tel ou tel élément de la grille de répertoire. Dans cette perspective, nous avons particulièrement fait attention, d'une part, aux *acteurs* qui participent aux jeux de l'attention (point de vue et influence de la direction, des autres membres du Conseil, des actionnaires, d'autres parties externes ?) et, d'autre part, aux *procédures et canaux de communication* qui soutiennent la circulation de l'attention (rôle des comités spécialisés, usage des indicateurs ?). Ces questions n'ont été posées que si le répondant ne les abordait pas spontanément. Le tableau 9 recense ces questions et les catégories théoriques auxquelles elles correspondent. Nous introduisons en annexes le support utilisé lors des entretiens (annexe 14).
- Nous avons incité le répondant à illustrer par le récit de situations concrètes vécues, interroger sur les *pratiques* autant que sur les opinions et représentations (Beaud & Weber, 2010, p. 191).

- Nous avons demandé au répondant de préciser duquel de ses mandats il est question lorsqu'il rapporte une expérience, afin de bien replacer les récits dans le contexte de l'entreprise et du Conseil distincts où se sont déroulés les faits.

Doté de ce protocole, nous avons conduit les entretiens, retranscrit les enregistrements, et procédé à leur analyse. Nous présentons l'analyse et ses résultats dans la prochaine section.

**Tableau 9. Questions transversales posées aux répondants et catégories théoriques correspondantes**

<b>Questions transversales posées aux répondants</b>	<b>Catégories liées issues du cadre théorique de l'attention</b>
Point de vue / influence du dirigeant ?	Acteurs et interactions
Point de vue / influence des autres administrateurs ?	
Point de vue / influence des actionnaires ?	
Point de vue / influence d'autres parties externes ?	
Rôle / contribution des comités spécialisés ?	Procédures et canaux de communication
Mesures et suivi ?	

## **Section 2. Analyses et résultats**

Nous présentons ici un résumé du protocole d'analyse et du choix de restitution des résultats (2.1), avant de restituer les résultats accompagnés de *verbatim* (2.2).

### **2.1. Résumé du protocole d'analyse**

Pour analyser les retranscriptions, nous avons utilisé le logiciel Nvivo. Nous présentons en annexe 15 le détail de notre protocole d'analyse qui, basé sur le codage des textes d'entretiens, suit les règles rappelées par Dumez (2016), Allard-Poesi (2003) et Yin (2003). En bref, le codage a pour objectif de rendre « lisible » une masse de données (de texte) en l'organisant, en la structurant, pour en restituer une « trame » capables de donner du sens à l'empirie.

Au moyen de ces analyses, nous avons cherché à répondre aux questions de recherche suivantes : sur quelles problématiques liées au travail les administratrices et administrateurs portent-ils leur attention ? Pourquoi (pour quels motifs) portent-ils leur attention de cette manière ? Et comment (par quels processus) portent-ils leur attention sur ces problématiques ? L'attention au travail – c'est le postulat méthodologique de notre étude – peut être identifiée et analysée au travers des actions, des choix, des motifs, et des récits d'évènements rapportés par les répondants. En restituant ici les résultats de nos analyses, nous nous efforçons de souscrire à l'ambition de la recherche qualitative, qui selon Dumez (2016, p. 12) « s'efforce d'analyser les acteurs ou agents comme ils agissent », en nous appuyant « sur leurs discours, leurs intentions (le pourquoi de l'action), les modalités de leurs actions et interactions (le comment de l'action) ».

Ces résultats s'appuient sur l'identification de régularités dans les déclarations. Ces régularités apparaissent lorsque *la plupart* des répondants formulent des propos similaires. Elles sont illustrées ci-dessous par une série de *verbatim* prononcés par des répondants différents. En complément, nous rapportons des éléments relevant de l'exception, mettant en lumière des points de vue singuliers qui témoignent de formes particulières d'attention au travail. Celles-ci sont illustrées par des *verbatim* prononcés par un petit nombre de répondants (voire un répondant unique).

Notons, enfin, que nous choisissons de restituer un certain nombre de *verbatim in extenso*. La recherche qualitative a cet intérêt d'être capable de « donner à voir » les acteurs, leurs intentions et actions (Dumez, 2016, p. 15). Si la théorie permet de structurer un « matériau hirsute » (Ibid., p. 20) pour le rendre lisible, des *verbatim* détaillés – morceaux choisis dudit matériau – sont l'occasion de rendre visible au lecteur le cheminement des déclarations (et donc dans une certaine mesure, de pensée) des répondants. Ce choix permet par ailleurs de « sauver la richesse extrême du matériau » (Ibid., p. 75). Nous indiquons à la fin de chaque *verbatim* ses

coordonnées (minute et seconde) au sein de l'enregistrement audio correspondant. Les enregistrements (confidentiels) sont accessibles au jury de la thèse.

## 2.2. Résultats des analyses

Nous présentons nos résultats de la façon suivante. Après avoir rapporté quelques réponses générales exprimées par les répondants sur le sujet, nous présentons les *facteurs transversaux* qui jouent un rôle central dans l'attention accordée à l'ensemble des questions liées au travail (3.2.1). Prenant ensuite l'angle du *contenu* de l'attention, nous abordons tour à tour l'attention au travail comme comportement (3.2.2), comme risque (3.2.3), et comme capacité (3.2.4), en nous attardant à chaque fois sur les motifs et facteurs spécifiques qui accompagnent ces orientations de l'attention. Nous présentons également en annexes un tableau synthétisant ces résultats (annexe 16).

Il nous paraît important de débiter cette restitution des résultats en prenant acte des réactions « à chaud » typiques qui sont survenues lorsque les répondants ont pris connaissance de la grille d'éléments. La question du travail peut apparaître comme une évidence, à laquelle il peut être tentant de répondre par des évidences bien souvent abstraites. Ces réponses n'en sont pas moins instructives, puisqu'elles soulignent d'emblée un ensemble d'enjeux profondément liés à la question du travail dans l'entreprise. Comme en témoigne cette répondante, penser le travail au niveau du Conseil suppose d'être capable de se projeter dans la création de valeur à long-terme pour l'entreprise et ses parties-prenantes : « *Plus on a une capacité – et ça va peut-être faire le lien avec travail, en tout cas avec la RSE indéniablement – plus on a une capacité à projeter avec sens les perspectives d'une entreprise, en tant que corps social, sur sa création de valeur au sens très large et son impact sur, je dirais d'abord, l'humanité au sens heu... et modestement mais... [...] je veux dire, plus finalement on réfléchit dans sa création de valeur, dans son modèle économique, dans la création de valeur, à assurer une promesse de création de valeur*

*qui fait du sens, qui est innovante, qui amène de la pérennité pour, j'allais dire, les êtres humains, pour un territoire, pour ses salariés, pour l'écosystème, pour les partenaires, plus on est capable avec force, conviction, et de façon explicite, et d'explicitier avec, je dirais, une forme à la fois de lisibilité, c'est-à-dire rendre les choses compréhensibles, presque accessibles, simples, même si elles sont compliquées techniquement à implémenter – elles demandent des innovations, des ruptures, etc – avec confiance, et plus finalement on est un précurseur, plus on est capable de tirer une trajectoire, en tout cas une orientation, en tout cas un cap, plus on est capable de s'extraire de la pression de la performance à court-terme. Voilà. » (Rep\_10 9 :58).*

Si poser la question du travail peut être une évidence, sa discussion concrète au sein des Conseils n'en est pourtant pas une. D'après un répondant, c'est le cas par exemple au sein des petites et moyennes entreprises, dont les Conseil n'ont souvent pas les ressources pour traiter ce genre de problématiques – finalement entièrement dévolues à l'exécutif : *« Je pense que dans 90% des cas, les thématiques traitées par un board ou un comité stratégique sur des PME sont des thématiques juridiques, économiques, financières, encore aujourd'hui. Une PME souvent elle a pas un board de 12 personnes avec des groupes de travail ou des comités ad hoc de rémunération, de recrutement, de trucs, etc. [...] Souvent toutes ces thématiques de culture managériale, d'organisation du travail... sont hyper opérationnelles et du coup vraiment du ressort d'un exécutif. Donc après soit on a un board qui au fond agrée la façon de traiter ces sujets par le management, soit faut mieux pas être au board. » (Rep\_2 28 :31).* Les discussions sont aussi lacunaires parmi des grandes sociétés cotées, comme avec ce répondant qui, hésitant, reconnaît que le sujet peut être abordé une fois par an lors des échanges sur la stratégie avec le comité social et économique (CSE) : *« Oui oui on en parle... enfin, à la limite ça va être évoqué de façon globale au moment du séminaire stratégique et au moment... vous savez une fois par an vous avez un échange avec le... enfin un échange écrit avec le... avec le CSE – c'est-à-dire*

*que le CSE marque son avis sur la stratégie globale de l'entreprise et le Conseil répond – donc ce moment où on en parle, on en parle peut-être un peu plus. » (Rep\_11 14 :14).*

Enfin, les tâches traditionnellement affectées au Conseil sont un point d'entrée, même implicite, dans les problématiques du travail : *« À travers toute la gestion de la gouvernance de la société, et ses relations avec le Conseil d'administration et avec ses différents comités, forcément ces sujets-là vont être abordés un moment ou un autre. Peut-être pas aussi formalisés que vous les mettez-là. » (Rep\_24 23 :00).* Une autre répondante précise : *« En fait, il y a des sujets qui sont des must-have, parce qu'on doit les traiter dans les diligences du board. Approche par les tâches classiquement assignées aux administrateurs : nomination et rémunération du dirigeant, audit des risques, validation de la stratégie et des modifications du capital. » (Rep\_3 26 :47)*

En somme, si l'intérêt pour la question du travail est souvent manifeste, sa discussion au sein des Conseils est parfois quasi-inexistante – elle serait plutôt l'affaire de l'exécutif ou des instances représentatives du personnel. Elle s'invite cependant, de façon implicite, au travers des tâches obligatoires réalisées par le Conseil. Plusieurs facteurs facilitent ou font obstacle aux discussions sur le travail.

### **2.2.1. Facteurs transversaux de l'attention au travail**

D'après de nombreux répondants, certains facteurs principaux jouent un rôle transversal dans la régulation et l'orientation de l'attention accordée au travail par le Conseil. Ces facteurs s'articulent autour de trois figures centrales de la gouvernance : l'exécutif, l'actionnaire, et (dans une mesure différente) le salarié. La posture de l'exécutif, qui varie selon le profil du dirigeant, apparaît comme un facteur incontournable de facilitation ou d'inhibition de l'attention au travail (3.2.1.1). Le rôle des actionnaires varie également en fonction des profils et des stratégies à court- ou long-terme (3.2.1.2). Les administrateurs représentant les salariés,

enfin, apportent un regard sur le travail alimenté par la position singulière qu'ils occupent à l'interface de la gouvernance et du travail (3.2.1.3).

#### ***2.2.1.1. Le rôle du dirigeant : entre facilitation et obstruction***

À propos des questions du travail, un répondant (ancien patron d'une grande entreprise industrielle) souligne sans détour le rôle central que jouent la perception et l'engagement de l'exécutif : *« D'une entreprise à une autre, la préoccupation est plus ou moins forte. Selon l'activité, mais avant tout selon le niveau de perception et d'engagement du dirigeant »* (Rep\_13 46 :20). La posture la plus classique est celle d'un dirigeant qui considère que ces questions font partie strictement du domaine gestionnaire dont il est responsable et, par conséquent, ne relèvent pas des prérogatives du Conseil. Il résume cette position : *« Si vous voulez, le problème qu'il y a sur cette question de capital humain ou du travail, comme vous le dites, dans l'entreprise, c'est que très souvent les directions générales considèrent que ça fait partie de leur pré carré. Et que, les Conseils d'administration, bien évidemment, ils ne doivent pas rentrer dans la gestion – parce qu'ils sont pas là pour ça – mais ils doivent s'assurer que les mesures prises sont de nature à assurer la pérennité et la résilience de l'entreprise »* (Rep\_13 27 :32).

Dans le même sens, une administratrice indépendante (elle aussi ayant une expérience de direction) confie : *« Il y a des dirigeants qui aiment pas mettre sur la table les problèmes, en considérant que de toutes façons c'est pas la peine d'en parler au Conseil, parce que de toutes façons c'est à eux de les régler, c'est pas le Conseil qui va le faire, que donc ils préfèrent pas en parler »* (Rep\_10 35 :57). Ce qui importe pour l'administrateur (indépendant), c'est de savoir trouver la juste posture qui consiste à respecter une ligne de démarcation claire entre son travail de gouvernant et celui de l'exécutif – à défaut de quoi il risque de se voir rappeler quelle est sa place par le dirigeant : *« Pour moi, ça fait partie du travail de la gouvernance, mais il*

*s'agit pas de faire à la place du dirigeant. Et dès qu'on va parler du management, le dirigeant va dire – peut dire, risque de dire – à mais ça c'est mon pré carré » (Rep\_10 43 :12). Finalement, la position privilégiée du dirigeant, interne à l'entreprise, lui confère la possibilité de présenter au Conseil, au mieux, des informations incomplètes et, au pire, un double discours qui occulte certaines réalités de l'entreprise : « C'est très facile pour l'exécutif, qui est lui aux manettes tout le temps, quand il voit son Conseil quatre fois par an, de balader un peu le Conseil » (Rep\_10 34 :01).*

Si le dirigeant peut montrer de telles réticences, les sujets du travail semblent pourtant pouvoir être abordés en marge du Conseil, dans le cadre d'espaces informels. Une répondante explique : « Alors c'est assez étonnant, parce qu'en fait tout ne se passe pas au sein des Conseils d'administration. Il y a beaucoup de choses qui se traitent... Un Conseil d'administration c'est beaucoup de sujets – surtout sur les entreprises qui sont complexes – c'est beaucoup de sujets en un temps qui est quand même relativement limité. Je veux dire on peut pas y passer trois jours, au bout d'un moment il faut que les sujets... d'abord il faut se les approprier, il faut pouvoir justement recouper des informations de toutes sortes en amont, donc tout ça c'est du travail – et c'est du travail aussi avec les autres administrateurs. Donc on échange de manière heu... plus informelle sur plusieurs cadres » (Rep\_23 18 :04). Elle décrit les dynamiques qui ont ainsi cours dans ces espaces, soulignant l'importance des relations de confiance qui peuvent se nouer durant ces moments privilégiés : « Ça décloisonne. C'est-à-dire, en fait, on se retrouve ensemble au petit déjeuner, le soir, les tables sont pas nominatives, on peut très bien se mélanger, très souvent en plus c'est pas fastueux donc c'est bien, c'est très détendu, c'est debout entre le midi et l'après-midi en petits buffets froids, des choses comme ça. Donc les gens se déplacent et toutes les discussions possibles... peuvent avoir lieu. Et je pense que ça aide le Conseil d'administration à la fois à se connaître, à avoir peut-être envie de se faire confiance pour ceux qui en auraient pas envie, à se parler – ça c'est sûr, les discussions, elles se font,

*même si on a pas envie, parfois – donc ça peut permettre aussi de dire des choses qu'on n'aurait pas envie d'entendre, mais au moins c'est dit » (Rep\_23 42 :20).*

Une autre répondante abonde, décrivant ces espaces informels où il est possible, moyennant d'adopter une posture adéquate, d'ouvrir un dialogue avec le dirigeant et avec les autres administrateurs sur des questions plus difficiles à aborder lors des réunions du Conseil : *« Ce qu'il faut bien comprendre aussi – alors je sais si les autres membres vous disent ça – moi ce qui me paraît important, c'est qu'il y a le Conseil d'administration, et puis il y a tout ce qui entoure le Conseil d'administration, l'informel autour du Conseil d'administration. En clair, le dîner après et les discussions que l'on peut avoir, parce que là on peut avoir des échanges beaucoup plus informels, beaucoup plus fins pour appréhender et se faire une idée sur comment ça fonctionne, finalement. C'est ça qu'on demande à l'administrateur, c'est de se faire une opinion, c'est de dire : est-ce que là, je suis confortable ? Donc c'est vraiment d'écouter son – comme disent les anglo-saxons, d'écouter son ressenti, et de dire : est-ce que je suis à l'aise, est-ce que je suis pas à l'aise ? Comment est-ce que je le ressens ? Et l'aspect informel qu'il peut y avoir autour des Conseils – et qui moi me manque beaucoup, puisque je tiens mes Conseils depuis un an en mode visio, on a perdu ça [...], ça c'est pour moi une dimension tout à fait fondamentale » (Rep\_4 40 :02).* Preuve de l'importance « fondamentale » de ces espaces informels, la répondante note avec regret la perte de qualité des échanges survenue depuis que le Conseil ne se réunit plus « en présentiel », mais en visioconférence.

S'il a le pouvoir d'inhiber ces discussions, l'exécutif (en collaboration avec le Président, le cas échéant) a aussi celui de les mettre au contraire à l'agenda de l'entreprise, comme l'affirme une répondante : *« Alors vraiment, une chose pour laquelle je suis extrêmement convaincue, c'est que c'est vraiment quelque chose qui part d'en-haut. C'est-à-dire que si ce n'est pas complètement intégré dans la structure de gouvernance de l'entreprise... Bah alors là moi dans mes mandats, je vois l'énorme différence entre quand j'ai un Président et une équipe de*

*direction générale extrêmement impliquée sur ces sujets, et là ça ruisselle dans toute l'entreprise et tous les jours – y compris sur des décisions qui peuvent toucher plus particulièrement les salariés et le travail – je suis vraiment impressionnée des allers-retours... Donc ça descend, ça ruisselle mais du coup après ça remonte. En revanche quand c'est heu... vraiment un exercice obligé, bon, c'est pas du tout une composante importante dans l'entreprise... » (Rep\_27 7 :35).*

L'exécutif peut donc être sensible aux enjeux du travail et soutenir une culture d'entreprise favorable à ces sujets. On le voit particulièrement chez cette répondante, dirigeante d'une grande société mutualiste : *« Plus les années ont passé, plus je me suis effectivement passionnée pour les enjeux, on va dire, humains. [...] Les deux dimensions – au-delà de cette notion un peu cadre fourre-tout et qui peut paraître un peu banale et à la mode – auxquelles je m'intéresse particulièrement sont les dimensions managériales, capital humain on va dire, et puis les enjeux de gouvernance. Voilà je me dis que quand à ces deux endroits-là ça marche bien, normalement la boîte doit être sur un bon chemin » (Rep\_26 1 :13).* Selon elle, le Conseil doit endosser un rôle distinct de, et complémentaire à celui de l'exécutif : *« Je pense effectivement que cette logique de dissociation du contrôle de la fixation de la stratégie et de l'opérationnel est très saine. Parce qu'on a besoin d'être questionné, voilà, je pense qu'on pense qu'en tant que dirigeant on peut pas être omniscient et on court objectivement le risque, surtout quand tout marche bien, de croire que ça peut continuer comme ça longtemps. Et il faut donc des angles de vue différents, il faut être challengé quoi » (Rep\_26 9 :33).* C'est la raison pour laquelle, en prenant ses fonctions, elle a pris soin de consulter le Conseil sur la mise en place d'un accord d'intéressement pour les salariés ; sur la rédaction d'une charte éthique de travail pour l'entreprise ; et sur l'admission au Conseil de représentants des salariés dotés d'une voix délibérative et autorisés à siéger au sein des comités spécialisés. *« Je fais ces précisions-là »,* explique-t-elle, *« pour vous donner juste un peu, voilà, avec quelle base de conviction on peut*

*aborder ces questions » (Rep\_26 14 :40). C'est donc, pour elle, avant tout une affaire de conviction personnelle.*

Un répondant, dirigeant d'une ETI qu'il a fondée avec une équipe d'associés, décrit sa posture particulière : *« On est à la fois celui qui va dire de faire et celui à qui on dit de faire. Donc ça peut donner des comportements, entre guillemets, de 'bon père de famille', hein, puisque je suis à la fois l'actionnaire et celui qui doit faire. Est-ce que je me mets en risque ? Compliqué » (Rep\_12 4 :45). Dans sa position de dirigeant-fondateur, l'attention au travail est selon lui guidée par des ambitions d'actionnaire : « Il est clair que les actionnaires [fondateurs associés] ont plutôt envie de transmettre et d'être fiers de cette transmission. Donc c'est un élément très important, puisque finalement, si on se met dans une perspective temps, tous les sujets que vous mentionnez sont quand même liés au fait que on puisse bien ou moins bien transmettre, demain ou après-demain. Il y a aujourd'hui, il y a demain, et il y a après-demain. Et si je me dis qu'après-demain, qui prendra la succession de [entreprise], qui portera ses valeurs ? » (Rep\_12 13 :22). L'attention au travail est donc ici fortement motivée par des enjeux de succession et de revente de l'entreprise, qu'accompagnent un sentiment de fierté et de jouissance du travail accompli en tant que fondateur. La vision entrepreneuriale et stratégique dont il dispose inclut le souci du travail épanouissant pour tous, puisqu'il désire transmettre « à des gens qui auront une culture et un modèle de management qui soient les proches possibles, ou qui auront un projet industriel qui soit excitant pour des équipes qui sont passionnées » (Rep\_12 50 :30).*

#### **2.2.1.2. Le rôle des actionnaires**

Si le dirigeant apparaît comme le facteur premier de régulation de l'attention au travail, nous avons entrevu (avec le répondant précédemment cité) le rôle que peuvent également jouer les

détenteurs de parts de la société – dont les profils divers montrent des implications variées dans les questions du travail.

La première figure qui apparaît est celle, classique, de l'investisseur motivé par des logiques financières de court-terme. À propos des représentants d'investisseurs, une répondante (administratrice indépendante) reconnaît : « *Bon, il peut y avoir cette tentation à court-terme, de la performance... il peut y avoir la tentation. Voilà, gros enjeu financier. Tant en termes de performance, que de versement de dividendes, que de valorisation de l'entreprise tout court* » (Rep\_10 29 :29). Ceci est vrai des investisseurs privés comme de l'Etat-actionnaire, comme le confie cette répondante : « *Je vais être un peu dure. Je pense que l'Etat n'est pas le meilleur actionnaire des entreprises. Quand on regarde le taux de profitabilité ou de rentabilité qu'il demande souvent aux entreprises, c'est parfois plus haut que les autres entreprises du domaine* » (Rep\_23 73 :07). Finalement, les représentants des actionnaires demeurent silencieux, comme le sous-entend un administrateur salarié, tant que le retour financier est satisfaisant : « *Et même l'administrateur représentant les actionnaires chez nous, je l'entends pas beaucoup. Ça monte... ça monte... ça monte* » (Rep\_19 32 :37). Une autre répondante décrit cette posture passive des actionnaires : « *C'est-à-dire qu'ils ont pas du tout un côté heu, ni freineur, ni moteur. Ils ont pas une influence particulièrement positive ni particulièrement négative. Ils ont plutôt le côté rentabilité, qui importe, et une fois que la rentabilité elle est là, le reste ils poussent pas plus que ça* » (Rep\_15 56 :39)

Tous les représentants d'actionnaires ne montrent cependant pas la même passivité. Une répondante, administratrice représentant un actionnaire familial majoritaire, décrit ce qui l'a poussée à prendre un tel mandat : « *Honnêtement ma motivation a quand même été largement familiale, puisque je suis membre de la famille propriétaire de [entreprise]. J'ai toujours été intéressée par [entreprise], puisque je suis née dedans* » (Rep\_18 3 :28). Du sein du Conseil, elle est en position d'exercer une surveillance de l'exécutif, capable de contrer l'asymétrie

d'information qui frappe souvent les actionnaires au bénéfice du dirigeant : « *Je me suis dit : c'est à mon tour quand même de voir un peu ce qu'il se passe, puisque je fais pleine confiance évidemment aux dirigeants de l'entreprise [...], mais bon je pouvais pas laisser sans voir du tout ce qu'il se passait. La confiance a évidemment toujours des limites, et la limite c'est d'être informé, quoi. On peut faire confiance quand on est informé* » (Rep\_18 2 :49).

L'actionnaire peut-il ainsi user d'une telle position pour s'assurer que soient prises en considération les questions du travail ? D'après ce répondant, investisseur siégeant au *board* d'une PME, tout dépend de la configuration des rapports de force qui s'établissent au sein du Conseil : « *Après la réalité de la vie des sociétés, c'est que ceux qui ont le pouvoir c'est les actionnaires, à un moment donné. C'est pas forcément le contrat [le Conseil] qui est la voix de l'actionnariat. Et le rapport de force sur la capacité à forcer le destin – par exemple sur du rapport homme/femme, ou sur ce genre de choses – il vient nécessairement d'un actionnaire majoritaire s'il y en a un, sinon on entre dans un consensus qu'il doit y avoir entre les actionnaires* » (Rep\_2 15 :09). Tout dépend, également, de l'état du rapport de force avec le dirigeant : « *Je pense que tout bon manager doit adresser tous ces sujets. Je pense que tout le monde a conscience que ces sujets sont importants. Après encore une fois, on ne peut pas forcer un exécutif sur des choses qui sont de son ressort* » (Rep\_2 22 :49).

Mais surtout, se pose la question des motivations de l'actionnaire. Pourquoi userait-il de son pouvoir pour s'assurer que soient prises en considération les questions du travail ? La répondante précédemment citée (administratrice représentant un actionnaire familial majoritaire) avance une hypothèse : « *Si vous voulez je pense que [les actionnaires] seraient sensibles au travail si ça posait des problèmes pour le fonctionnement de l'entreprise ou si ça posait des problèmes pour l'image de l'entreprise. Je veux dire si on commençait à dire que l'entreprise, quelle qu'elle soit, pressure ses salariés, que c'est épouvantable, que... Bon, à ce moment-là je pense que les actionnaires s'en préoccuperaient mais heu... disons peut-être plus*

*pour des questions d'image que de problèmes de... Enfin pas seulement pour des questions d'image, mais je veux dire... disons que c'est pas au cœur de leurs préoccupations » (Rep\_18 45 :23). C'est donc sous l'angle du risque pour l'entreprise (nous reviendrons sur celui-ci) que l'actionnaire, ici, appréhende les questions du travail.*

L'influence des actionnaires, ainsi, peut être directe lorsqu'elle est exercée par un représentant siégeant au sein du Conseil. Mais elle existe aussi, de façon plus indirecte, lorsque les actionnaires l'exercent à partir de l'extérieur de l'entreprise. Une administratrice indépendante, dotée d'une solide expérience en communication financière, en témoigne ainsi : *« Ensuite vous avez la dynamique d'engagement actionnarial, lorsque vous avez le Conseil qui demande à parler à la gouvernance. Et ça moi je l'ai vécu deux fois, qui étaient des entretiens sur la partie say-on-pay, donc rémunération des dirigeants ; et des entretiens sur la partie gouvernance, et modes de gouvernance, etc. Pour l'instant on n'a pas eu d'entretiens qui ont porté sur des aspects..., c'est plutôt sur la gouvernance au sens large, qui est bien sûr l'ombrelle qui doit se saisir de ces sujets-là » (Rep\_20 46 :48). Une autre répondante affirme que certains investisseurs montrent une attention explicite aux questions extra-financières : *« On voit aussi des investisseurs qui sont de plus en plus attentifs à la performance extra-financière. Et c'est pas juste une question de reporting extra-financier. Quand j'étais chez [entreprise], je me souviens quand le groupe est entré en Bourse, c'est moi qui étais en charge du premier reporting extra-financier. Et je me souviens très bien lors des roadshows, quand on avait l'occasion de rencontrer les investisseurs, qu'ils posaient des questions sur le turnover, sur la façon dont on diplômait aussi, dont on aidait les gens sans diplômes à acquérir des compétences, comment on se souciait de l'employabilité des équipes, et même quand on recrutait on était confronté à ces questions. Et le Conseil d'administration qui au départ s'intéressait peut-être moins directement à ces sujets avant que ce soit coté, progressivement s'est rendu compte que c'était un levier très puissant. Donc je pense que ces sujets-là sont**

*devenus importants parce que le monde a changé, parce qu'aujourd'hui une entreprise est jugée sur l'ensemble de sa contribution et pas seulement financière, et que même, certains poussent le raisonnement plus loin en disant : ça va se retrouver dans la performance financière également » (Rep\_3 23 :08).*

C'est donc explicitement l'impact de la montée en puissance des critères ESG (environnement, social, gouvernance) qui est décrit ici. Cet impact se fait sentir au sein des Conseils des entreprises cotées, particulièrement exposées aux pratiques de l'investissement extra-financier : « *Il y a des sujets qui sont aujourd'hui devenus des sujets de board. Je vais plutôt me situer dans le contexte d'entreprises cotées. Généralement, même s'il y a beaucoup d'entreprises non cotées en France, on s'aperçoit quand même que dans le temps long, c'est quand même plutôt les pratiques de entreprises cotées – qui se réfèrent à des codes de gouvernance comme l'AFEP-MEDEF ou le Middledenext dans d'autres cas – qui vont progressivement se diffuser. En plus il y a des questions qui sont liées aux investisseurs, qui vont aussi parfois même être des questions importées d'autres pays, des niveaux de préoccupation... Et j'ouvrais ce préambule parce que en fait je pense que probablement ça trace un peu la voie, et ça colore le dialogue entre les investisseurs et les entreprises. Donc il y a des sujets si vous voulez qui sont, dans les sociétés cotées en tout cas, des vrais sujets, qui sont presque entre guillemets comme on dit dans la presse des marronniers, parce qu'on doit les traiter » (Rep\_3 17 :35).*

Dans ce dynamiques d'influence, les agences de notation et les grandes institutions financières qui se positionnent sur les sujets extra-financiers jouent un rôle normatif incontournable : « *Alors les agences de notation, c'est évident. Celle de Nicole Notat entre autres. Les agences notation bien sûr... Y a les investisseurs qui regardent de plus en plus près tout ces aspects. Et vous avez des gens comme BlackRock, Amundi en France, BlackRock plus international, qui sont des grands investisseurs [...] qui impriment la démarche, souvent en avance – et tout ça ça se fait dans la cadre ESG, environmental, and social governance, ça c'est toute la partie S.*

*Et ces gens-là deviennent de plus en plus exigeants et ils affichent leurs exigences, en disant : on va regarder. Ils n'imposent pas des règles et des normes, mais ils imposent des procédures, des process de prise en compte : qu'est-ce qu'on a à regarder ? Quelles options on a examinées ? Qu'est-ce qu'on a retenu et pourquoi ? » (Rep\_6 63 :39). Ce qu'imposent ces acteurs, en définitive, c'est un certain regard sur des sujets qui, en tout état de cause, sont liés au travail.*

L'intérêt marqué pour ces questions, sous l'impulsion de l'industrie extra-financière, souffre cependant de limites déjà typiques de l'industrie financière et de ses pratiques : *« On est noyés sous la conformité. Sous la compliance. Les rapports RSE, les rapports d'audit, on passe notre temps à cocher des cases, sans avoir le temps de prendre du recul par rapport à la stratégie. [...] La montée en puissance de l'extra-financier fait qu'on a un risque d'encore plus submerger les Conseils d'administration sous la conformité. Moi pour avoir pas mal travaillé sur ces sujets en Europe – je peux vous donner une opinion personnelle qui n'engage que moi –, je pense que ce qui est en train de se passer, c'est que les grandes boîtes en particulier américaines issues de l'audit voient dans l'extra-financier un relai de croissance majeur » (Rep\_1 41 :18). Ce que critique ce répondant, pêle-mêle, c'est la rigueur des exigences de conformité, l'effort requis pour se soumettre à ces exigences (ou du moins pour en donner l'apparence) au détriment d'une vraie réflexion stratégique, ainsi que le biais économique qui ne manque pas de frapper les institutions qui produisent les normes qui dictent ces exigences. Au cœur de ces critiques apparaît l'un des enjeux majeurs de l'attention au travail (sur lequel nous reviendrons), celui de la définition et de l'usage des indicateurs. C'est ce que soulève ce répondant : *« Le gros sujet de la RSE des prochaines années, ça va être : quels sont les indicateurs qu'on utilise ? Parce que le gros problème de la RSE c'est que pour l'instant, c'est la foire aux indicateurs. Donc vous avez toujours des indicateurs où vous êtes bons, donc c'est ceux-là que vous mettez en avant, forcément. Et voilà, il y a plusieurs agences de notation extra-financière, mais bon qui**

*sont avec des critères qui sont assez variables. Et je pense que c'est un monde qu'il va falloir... qu'il va falloir qu'il trouve un peu sa propre régulation et avec des critères sur lesquelles tout le monde va être d'accord* » (Rep\_11 35 :10).

### **2.2.1.3. Le rôle des administrateurs salariés**

Troisième et dernier facteur transversal : celui du rôle des administrateurs représentant les salariés. La place de ces derniers au Conseil n'est jamais évidente. Une administratrice salariée décrit une situation houleuse avec le dirigeant : « *En fait, [le dirigeant] ne m'a pas donné la parole. Et d'ailleurs sur le coup ça m'a sidérée, donc je n'ai pas réagi. Et en gros j'ai eu droit à : on accueille [nom de la répondante] la représentante des salariés, et voilà, notre premier point à l'ordre du jour est le suivant, et salut. [...] Je savais déjà que ceux qui ont le plus peur de ce que disent les représentants des salariés sont les dirigeants. Alors que les indépendants sont plutôt curieux – alors certains, parce qu'il y a quand même du mou dans les indépendants* » (Rep\_17 10 :23). Un administrateur salarié confie aussi : « *Moi mon arrivée au Conseil d'administration a été une arrivée un peu difficile* » (Rep\_19 8 :25). Il poursuit : « *J'ai pris des positions fortes au Conseil d'administration sur certains sujets, et [le dirigeant] effectivement était pas... On va dire le courant ne passait pas à 100%, même si on restait courtois, on est des humains, on se respecte... mais il y avait quand même une tension* » (Rep\_19 11 :37). Ces tensions s'apaisent après le départ dudit dirigeant, lorsque la nouvelle direction décide d'accorder une attention plus favorable à la contribution de cet administrateur : « *À partir de ce moment-là, ils ont vu que moi, au bout de deux ou trois séances, je suis pas là pour gêner le travail, ni pour embêter le Conseil, je suis là pour apporter ma contribution et mon point de vue. Donc ils ont vu que j'étais plutôt dans une attitude constructive* » (Rep\_19 13 :14). Sa contribution est destinée aux administrateurs externes à l'entreprise : « *Ils en ont besoin, de savoir ce qui se passe à l'intérieur, quelle est ma vision des choses, parfois ils disent :*

*ah ça c'est intéressant. Ils voient la contribution de quelqu'un qui était opérationnel, qui vient du terrain » (Rep\_19 31 :37).*

Une administratrice indépendante abonde sur le rôle des administrateurs salariés : *« On dit que ce sont souvent un peu les pendants en interne des indépendants, parce que finalement ils ont, en théorie, s'ils sont bien choisis, cette capacité à éclairer finalement l'exécutif sur les impacts que peuvent avoir des orientations stratégiques et les difficultés de mise en œuvre, et ce que ça peut avoir comme impact sur les équipes, sur les salariés, etc » (Rep\_10 29 :56).* Une autre témoigne : *« Notre administrateur salarié au sein de ce comité [des rémunérations] nous a fait beaucoup réfléchir – même si in fine on l'a pas forcément suivi – sur le choix des indicateurs financiers quantitatifs. Parce qu'il nous a amené à réfléchir davantage sur ce que l'on voulait véritablement mesurer, avec les impacts de l'indicateur en termes d'attentes stratégiques et d'impacts sur le vécu des employés. Par exemple : doit-on privilégier un indicateur de profitabilité – ce qui peut conduire à faire des choix pas forcément en faveur de l'emploi ? Ou bien veut-on privilégier des indicateurs plus liés aux gains de parts de marché, au chiffre d'affaires, etc ? » (Rep\_9 26 :04).* La contribution des administrateurs salariés consiste donc, d'après ces répondantes, à apporter au Conseil un regard particulier, issu de l'intérieur de l'entreprise, sur des questions d'ordre stratégique.

Ce regard est finement décrit par cette répondante qui revendique, au sein de l'entreprise industrielle où elle exerce son mandat d'administratrice représentant les salariés, 35 ans d'ancienneté en tant qu'opératrice technique. *« Quand on a de la stratégie, on a derrière une politique industrielle, on a des investissements, de la formation, de l'emploi, des rachats, des fusions, on a tout ce qui fait partie de la stratégie et derrière il y a des opérateurs, des travailleurs qui sont la seule et unique richesse de l'entreprise, celle qui va produire, qui va créer de la valeur ajoutée, et derrière il y a la préservation de leur santé et de leurs conditions de travail. Et pour moi ça a toujours été un tout indissociable et c'est ça qui progressivement*

*m'a emmenée sur des parties un peu plus stratégiques de l'entreprise, à savoir l'entreprise dans sa grande dimension. Voilà. Je suis calibrée comme ça, j'ai toujours vu les choses de cette façon-là et ma sensibilité va vers l'humain. Par contre je me dissocierai jamais des choix économiques et stratégiques de l'entreprise, et justement des conséquences que ça peut avoir sur l'humain » (Rep\_23, 5:15). C'est en considérant les intérêts économiques et stratégiques de l'entreprise que cette répondante apporte un regard sur l'intérieur de l'entreprise, là où se trouvent les sources de création de valeur qu'il est précisément indispensable de savoir préserver et utiliser à bon escient.*

Le rôle du regard de l'administrateur salarié, finalement, c'est de venir mettre en question la vision abstraite du travail qui prévaut au Conseil : *« Les autres administrateurs, ils connaissent de l'entreprise ce qu'on leur expose ou ce qu'ils vont chercher eux-mêmes. Nous, les administrateurs salariés, on les vit de l'intérieur. Donc on voit toutes les différences entre la théorie et la pratique, ce qui était convenu et ce qu'il se passe – une vision beaucoup plus critique des éléments rentrants que n'ont pas forcément les autres membres du Conseil » (Rep\_23, 8:28). Elle poursuit : « Ce qu'on retrouve souvent, c'est le prescrit. C'est-à-dire qu'on va projeter une vision, on va projeter une stratégie, la vision du PDG, la stratégie validée par le Conseil d'administration, on va projeter dans un environnement à court, moyen et long-terme. Ça peut être l'innovation, la recherche et développement, l'investissement dans des compétences, dans les nouvelles technologies, des rachats, des filiales, des partenariats... On va projeter, et c'est ce qu'on aura projeté à l'instant t, c'est le prescrit. Et après derrière, il y a la mise à la réalité. Je crois qu'il y a vraiment dans la notion de travail, enfin moi ce que je retiens dans le travail (et dans la gouvernance), c'est qu'il y a toujours un écart entre ce que l'on prévoit ou ce que l'on pressent ou ce que l'on voudrait, parfois, et ce que l'on obtient ou ce qu'il est possible d'atteindre. [...] le Conseil d'administration peut avoir une vision un peu stratosphérique, un peu haute je dirais, et qui reste très conceptuelle en fait, c'est très*

*intellectualisé. Mais au bout d'un moment, si on veut pouvoir remettre un cap, changer de cap, et changer de cap suffisamment tôt pour qu'il y ait pas de répercussion sur l'entreprise »* (Rep\_23, 9:21). L'originalité de ce regard, finalement, c'est d'interroger l'illusion qui consiste à penser pouvoir prescrire le travail sans considération pour les conditions réelles de sa réalisation.

En examinant successivement le rôle du dirigeant, des actionnaires, et des administrateurs salariés, nous avons présenté les principaux facteurs transversaux qui exercent une influence sur l'attention au travail en général. Nous présentons à présent nos résultats sous l'angle du contenu de l'attention, abordant tour à tour l'attention au travail comme comportement d'effort, comme risque, et comme capacité. Nous nous attardons à chaque fois sur les motifs et facteurs spécifiques qui accompagnent ces orientations de l'attention.

### **2.2.2. Attention au travail comme comportement d'effort à gouverner**

L'attention au travail comme comportement d'effort s'appuie sur une attention aux dispositifs d'incitation extrinsèque qu'il convient de lui appliquer (3.2.2.1). Elle est particulièrement guidée par le statut hiérarchique et le capital humain des travailleurs considérés (3.2.2.2). Elle est aussi influencée par le statut et l'expérience professionnelle des administrateurs (3.2.2.3). Elle est, enfin, soutenue par plusieurs dispositifs informationnels tels que des enquêtes, qui souffrent toutefois de quelques limites (3.2.2.4).

#### ***2.2.2.1. Attention au travail comme comportement d'effort : une focalisation sur les dispositifs d'incitation extrinsèque***

La plupart des répondants reconnaissent l'importance des dispositifs d'intéressement comme leviers d'incitation et de motivation des salariés. Dans la logique de ces dispositifs (comme celui de l'actionnariat salarié), les comportements d'effort sont récompensés sous forme pécuniaire ou matérielle, c'est-à-dire sous forme d'incitations extrinsèques. L'objectif, comme

le résume un répondant, est de susciter chez les salariés de façon concomitante une adhésion financière et morale en liant les valeurs au portefeuille : « *Déjà pour l'entreprise, il y a un niveau de confiance, ça veut dire que les salariés adhèrent à l'entreprise. Et ils vont adhérer plus que moralement, ils vont adhérer financièrement, hein. [...] Et ça permet aux salariés dans l'autre sens de se créer un portefeuille et d'adhérer aux valeurs de l'entreprise* » (Rep\_21 18 :10). Dès lors, comme l'explique un autre répondant, « *Quand le cours s'effondre, [les salariés] posent des questions, ils disent : mais qu'est-ce qu'il se passe ? Quand le cours s'envole, ils sont très contents, mais ils posent la question aussi : est-ce que ça va durer, et pourquoi ?* » (Rep\_6 58 :38).

D'après une répondante, on discute de ces dispositifs au Conseil « *Pour des choses qui sont tout à fait classiques en termes de motivation des salariés, de partage de la richesse qui est créée. Alors en l'occurrence, [entreprise] comme c'est une start-up et qu'on n'est pas encore en situation bénéficiaire, c'est plus effectivement une problématique de motivation, d'engagement, de remerciement aussi parce qu'on a des plans d'actions gratuites, donc ça ce sont des éléments qui sont discutés* » (Rep\_20 21 :44). Le mot d'ordre, en somme, est celui du partage, tant en termes de redistribution que de contribution : partage bien sûr de la richesse créée, mais aussi partage d'un effort de travail qui, finalement, prend son sens dans le partage d'une identité commune réalisée dans le projet entrepreneurial auquel tous participent. C'est le propos que développe cette répondante : « *Ce qui est très intéressant c'est de voir à quel point il s'agit, en général, de créer un sentiment d'appartenance dans l'entreprise, et également, finalement, de partager une forme d'entrepreneuriat aussi. Et c'est important, pour avoir travaillé pour le groupe [nom] qui avait développé l'actionnariat salarié – à un moment où même le Président du groupe à l'époque avait dit : on va distribuer des actions gratuites à tous nos collaborateurs, moi j'étais à l'époque dans la partie [branche du groupe] et on a pris parti*

*à cette politique-là, le discours qu'on a tenu c'était vraiment ça, c'est de dire finalement : tout le monde a un morceau de l'entreprise » (Rep\_3 30 :12).*

### ***2.2.2.2. Attention au travail comme comportement d'effort : le prisme du statut hiérarchique et du capital humain des travailleurs***

D'après notre cadre théorique, l'attention peut dépendre de la position structurelle occupée par les acteurs sur lesquels elle se porte. En l'occurrence, l'attention au travail comme comportement d'effort est d'autant plus forte qu'elle concerne des salariés qui jouissent d'un statut hiérarchique élevé ou d'un capital humain considéré comme important. Les dispositifs d'incitation sont discutés au Conseil principalement dans le cadre de la validation des schémas de rémunération de la tranche supérieure des salariés, comme l'affirme ce répondant : « *Le Conseil d'administration doit statuer sur les contrats et la rémunération sous toutes ses formes de tous les employés au-dessus d'un seuil de 150 kilos-euros par an* » (Rep\_1 13 :40).

Dans certains Conseils, l'attention aux rémunérations « *va bien au-delà de la logique budgétaire, puisque c'est les compétences, s'assurer qu'on ait le bon mixte de compétences à la tête de l'entreprise, que les gens soient correctement rémunérés, qu'il y a des plans d'incentives qui soient efficaces...* » (Rep\_1 16 :18). Ce que dit ce répondant, c'est que la discussion des rémunérations variables s'inscrit clairement dans une logique d'incitation qui vise non pas l'ensemble des salariés, mais uniquement ceux qui détiennent certains types de compétences. C'est aussi ce que décrit cet autre répondant, qui précise pourquoi certaines compétences font l'objet d'une attention privilégiée : « *Vous pouvez pas avoir un niveau de variable qui soit supérieur à deux fois le niveau de votre fixe, donc c'est déjà quelque chose à regarder. Ce sont des personnes très sensibles, et vous avez certaines compétences qui sont très rares. Donc vous êtes obligé d'être extrêmement attentifs, parce que les compétences rares qui vous coûtent cher mais qui vous rapportent beaucoup plus, faut que vous puissiez les*

*conserver, parce que si ces compétences rares sont mécontentes, quand elles se font chasser forcément elles partent ailleurs » (Rep\_11 26 :18). Il apparaît donc clairement ici que l'attention au travail comme comportement d'effort, parmi les Conseils, est focalisée sur les salariés qui détiennent des compétences rares et convoitées par l'entreprise – qu'elles soient de nature technique ou managériale.*

Ce prisme du statut hiérarchique et du capital humain des salariés, cette répondante le décrit de façon explicite lorsqu'elle compare les mécanismes d'incitation mis en œuvre pour des cols blancs et des ouvriers de l'agro-alimentaire : *« Alors encore une fois, on est dans des sociétés là de cols blancs, de gens qui comprennent bien les mécanismes financiers, qui... voilà, donc c'est vrai, je pense que, que c'est plus facile à débattre, à expliquer. Mais chez [entreprise agro-alimentaire] par exemple le travail qu'ils font de façon remarquable c'est sur tout l'aspect d'associer vraiment tous leurs salariés – bon là ils sont sur un sujet sur l'alimentation végétale, donc sur le bien-être alimentaire, comment contribuer au bien-être humain, comment préserver la planète. Donc par ces sujets-là, qui touchent tout le monde et ne reposent pas sur des mécanismes compliqués qu'on peut avoir sur l'actionnariat salarié, sur un certain nombre de mécanismes, ils arrivent à embarquer. Mais on voit bien, on n'a pas du tout les mêmes taux d'engagement dans ces sociétés-là [entreprise agro-alimentaire] que dans des entreprises comme [cabinet de conseil], parce que là, c'est sûr que c'est des entreprises où les gens gagnent bien leur vie, c'est quand même différent d'être au SMIC à travailler dans une usine dans des conditions... surgelées, donc voilà » (Rep\_27 36 :23). D'un côté des cols blancs, salariés détenteurs d'un fort capital humain, capables de comprendre les mécanismes financiers qui sous-tendent les dispositifs de rémunération dont ils bénéficient. De l'autre, des ouvriers auxquels on propose, en guise de dispositif d'incitation, des causes fédératrices suffisamment simples pour être comprises.*

Si ce prisme dichotomique paraît comme une évidence pour certains répondants, il fait l'objet de critiques de la part de cette administratrice salariée, qui fustige la courte-vue dont témoigne cette focalisation de l'attention sur certains salariés au détriment des autres : « *Est-ce qu'on a un raisonnement qui dit que c'est bon d'avoir des salariés à long-terme ? Je pense qu'on a probablement l'inverse, quand on ne veut garder justement que des talents. Et ces talents-là, aujourd'hui, on a une filière experts et une filière managers, où on va avoir des bonus extrêmement importants, donc des rémunérations très élevées avec une grosse partie variable et des plans à long-terme qui leurs sont donnés. C'est-à-dire que elle, la classe dirigeante de l'entreprise, elle on l'apprécie, on la garde longtemps, elle est importante et on la soigne, et du coup il y a les plans pour elle. Mais de passer à tout le monde, là ça gêne. On se heurte encore à une vision de l'entreprise où le salarié lambda est un outil interchangeable et qu'il faudrait interchanger régulièrement* » (Rep\_17 42 :23). Ce que déplore cette répondante, c'est que soit négligée toute une frange de salariés sous prétexte que leurs compétences n'ont rien de distinctif.

### ***2.2.2.3. Attention au travail comme comportement d'effort et aux mécanismes d'incitation intrinsèque : l'influence des administrateurs salariés***

En matière d'attention au comportement d'effort des travailleurs, les administrateurs représentant les salariés se distinguent de deux manières. Premièrement, certains plaident pour l'extension des dispositifs d'incitation extrinsèque aux franges inférieures des salariés. C'est le cas de cette administratrice salariée : « *Je distinguais justement la participation, qui est pour moi un outil qui permet de partager le fait qu'on ait du résultat, et après, l'intéressement ça partage la surperformance. [...] Donc on partage tous ces éléments-là, c'est-à-dire qu'on va partager la valeur qui est construite à tous les étages de l'entreprise, y compris la valeur financière* » (Rep\_17 38 :18). Finalement, « *On va partager avec des gens qui pas d'argent, parce que nous dans notre boîte on a aussi des petites mains, des métiers qui ne sont pas*

*forcément qualifié.* » (Rep\_17 40 :09). En filigrane, on comprend que tous les salariés – quel que soit leur niveau de qualification – méritent d’être récompensés pour la valeur qu’ils contribuent à produire collectivement. Rémunérer le travail de tous au juste prix, finalement, devrait être le premier facteur d’incitation au comportement d’effort : « *Enfin je veux dire, on se pose pas de question en terme de partage de la valeur quand il s’agit de rémunérer le capital, et on devrait se poser ces questions quand il s’agit de rémunérer le travail ? Donc j’essaie de construire un discours qui parle de la rémunération du travail, du positionnement de [entreprise] sur des niveaux de rémunération supérieurs à ceux qui existent aujourd’hui – et qui accompagnent aussi le développement des compétences, les engagements, le fait qu’on ait surmonté les crises, les réorg’, les fusions-acquisitions etc* » (Rep\_17 35 :20).

La seconde distinction de l’attention des administrateurs salariés au comportement d’effort réside dans leur compréhension de l’importance des mécanismes d’incitation intrinsèque. C’est ce que démontre cette répondante lorsqu’elle insiste sur la nécessité d’être capable d’offrir du sens afin de s’assurer de l’engagement des futures recrues de l’entreprise : « *Pour nous le marché du travail est aujourd’hui dans une mutation, sur laquelle il faut absolument répondre au besoin de sens des nouvelles générations. Parce qu’on se rend compte que la nouvelle génération elle travaille... alors elle travaille par nécessité, comme chacun d’entre nous, mais il faut qu’elle trouve du sens, parce que si elle trouve pas du sens elle va se désengager* » (Rep\_23 55 :52). Le sens, les valeurs... sont des leviers d’incitation intrinsèque parfois plus efficaces que les traditionnelles incitations financières : « *Comment on fait pour fidéliser un certain nombre de compétences ? Comment on fait pour attirer des talents ? Et y a pas que le vecteur financier aujourd’hui qui attire les jeunes générations et les talents, il y a tout ce que l’entreprise peut représenter en elle-même de ses valeurs, tout le sens qu’elle peut donner au travail* » (Rep\_23 58 :07).

Le lien entre leviers d'incitation intrinsèque et performance est explicite : « *La qualité de vie au travail, c'est 7 à 8% de performance en plus de l'entreprise. Très souvent les Conseils d'administration sont beaucoup basés encore sur les performances financières. Mais c'est un des vecteurs [la QVT], c'est un vecteur qui est pas suffisamment joué dans les entreprises, mais on essaie de convaincre et d'embarquer le Conseil d'administration sur des sujets comme ceux-là – qui sont pas des sujets qui viendraient de manière naturelle* » (Rep\_23 57 :09). Comme le résume finalement cet autre répondant, le bonheur des salariés est rentable : « *Je considère que quelqu'un qui est bien dans son travail, qui est heureux dans son travail, il produit plus. Quelqu'un qui est malheureux, quelqu'un qui est harcelé, quelqu'un qui n'est pas bien dans ce qu'il fait, il produit moins. Donc c'est également un discours que je fais passer à la direction en disant : non mais attendez, si vous avez des salariés qui sont satisfaits, qui sont heureux, qui sont en bien-être, ils vont produire plus. Donc c'est bien également pour les actionnaires* » (Rep\_19 40 :05).

En considérant que l'ensemble des travailleurs devrait pouvoir participer au bénéfice et que les incitations intrinsèques sont parfois plus efficaces que les incitations extrinsèques, les administrateurs salariés démontrent la particularité du regard qu'ils posent sur le travail comme comportement d'effort.

#### **3.2.2.4. Dispositifs informationnels de l'attention au travail comme comportement d'effort**

Comment les administrateurs observent-ils les comportements d'effort ? Principalement par le biais d'enquêtes internes suivies d'une restitution devant les administrateurs. « *Souvent on a les études externes, type Great Place to Work, et puis les études mood, d'ambiance – là c'est une boîte qui le fait quand même deux fois par an, donc c'est quand même régulier, et qui a fait très bien apparaître ces problèmes de décrochage, ou de gens qui veulent vraiment revenir sur le lieu de travail, voilà* » (Rep\_27 34 :20). Un autre répondant décrit dans le détail la manière dont

le Conseil appréhende les résultats d'enquêtes qui lui sont présentés : « Une fois par an, le Conseil regarde alors effectivement, il y a une enquête interne, alors qui s'appelait jusqu'il a peu de temps [enquête] et dont le nom a changé... En fait c'est des enquêtes internes où on interroge les salariés sur leurs ressentis, par rapport à est-ce qu'ils sont bien, est-ce qu'ils sont stressés, pas stressés, est-ce qu'ils s'estiment être bien payés, par bien payés, etc. Ce qui est intéressant c'est que c'est fait vraiment de façon assez granulaire. Donc vous allez... Alors bon, là-dessus on est intervenus parce que les premiers rendus qui ont été faits au Conseil étaient des rendus agglomérés mais, ça veut rien dire [...]. Donc on a maintenant un rendu granulaire et avec une espèce de NPS interne – le Net Promotor Score qui suit tant au niveau de la satisfaction de nos clients, mais également y a un Net Promotor Score interne sur la satisfaction qu'expriment les salariés. Ça c'est suivi par le Conseil parce que quand y a... bon si y a un endroit particulier où ça ressort de façon extrêmement négative, bon le Conseil y prête un peu plus attention. Bon après c'est pas la révolution hein, c'est pas : il faut vraiment faire quelque chose, il faut mieux traiter les gens, les augmenter, embaucher du monde... ça va pas jusque-là. Mais heu, ça génère un point d'attention. [...] Donc oui y a des enquêtes internes, ça remonte une fois par an, le Président y est attentif, ça remonte au Conseil » (Rep\_11 40 :53).

Ce que les Conseils ont tendance à regarder, comme le suggère le *verbatim* précédent avec le *Net Promotor Score*, ce sont des indicateurs considérés comme particulièrement parlants. C'est souvent l'indicateur du taux de rotation qui est utilisé pour juger, de façon plus ou moins grossière, de la motivation des salariés – et donc de leur comportement d'effort. Une administratrice le décrit très bien : « Dans le Conseil, on a régulièrement un retour... enfin on a une section, on a un temps réservé aux ressources humaines, et c'est souvent à partir de l'enquête de satisfaction, l'enquête RH qui est menée très régulièrement au sein de l'entreprise. Après on va suivre par exemple les sujets de turnover. On va les suivre parce que c'est un risque, et que c'est appréhendé comme un risque et donc on suit tous les risques au niveau du

*board et du comité des risques. Et donc on va suivre s'il y a un turnover particulièrement important, et poser des questions sur pourquoi dans ce secteur, dans cette activité, il y a un turnover important » (Rep\_4 11 :30). Une autre répondante abonde : « Sur le turnover, par exemple sur l'évolution des KPIs sur les taux d'absentéisme, le turnover, les congés maladie, les démissions choisies, et souhaitées, c'est quand même des bons indicateurs : quand on voit que ça se dégrade année après année ou au contraire que ça s'améliore, c'est quand même des très bons indicateurs de la qualité de l'environnement social de l'entreprise. Alors bien sûr nous en Conseil, c'est un rythme annuel, donc parfois c'est un peu long pour réagir. Mais c'est pour ça que par le biais des incidents – je trouve que là dans les sociétés où c'est bien fait, deux fois par an, ça permet quand même d'être plus réactif » (Rep\_27 43 :58).*

Cas plutôt exceptionnel, il arrive que des Conseils accueillent la direction des ressources humaines pour commenter les données collectées par enquêtes. Ces moments donnent lieu à des échanges avec les administrateurs, tel que le décrit ce répondant : « *Alors la direction des ressources humaines est invitée une à deux fois par an. Elle est invitée deux fois par an d'ailleurs, une fois au moment où il y a cet échange qui est lié à l'avis du CSE sur la stratégie de la banque, et une fois en fin d'année justement pour commenter les différentes études, les différentes enquêtes dont nous venons de parler. On interroge la direction des ressources humaines sur tout ce qui est dialogue social, etc. La direction des ressources humaines vient très régulièrement bien entendu au comité des rémunérations, bah parce que c'est eux qui sont responsables évidemment de tout ce qui est rémunération de l'encadrement stratégique de la banque. Et donc ils viennent expliquer toutes les politiques de rémunération. Donc oui, il y a des contacts très réguliers entre le Conseil et les ressources humaines » (Rep\_11 43 :14).*

Les résultats d'enquêtes internes ne sont pourtant pas utiles aux yeux de tous les administrateurs. Les données sont-elles présentées et discutées au Conseil ? « *Dans mon expérience, non. Surtout lorsque l'enquête n'est pas faite. Et puis, quand l'enquête est faite,*

*bah évidemment, on nous présente les bons résultats. On nous présente pas forcément le détail. Alors encore une fois, en Conseil d'administration, c'est pas forcément le lieu pour faire ça, le détail. Mais par contre il y a les comités RSE qui devraient être plus souvent saisis du sujet » (Rep\_13 33 :07).*

Une autre répondante critique plus vertement ces enquêtes et les biais qu'elles comportent : « *On me dit : oui mais vous comprenez, on fait des enquêtes de satisfaction... Alors ils vous sortent à ce moment-là les Great Place to Work, les machins... Je leur dis : écoutez, moi, tous ces machins-là, je n'y crois pas. On fait ça pour se faire plaisir. Je pense que les salariés ne décrètent pas réellement ce qu'ils pensent. En plus c'est très biaisé parce que un jour vous êtes de bonne humeur vous faites ça, le jour où vous êtes de mauvaise humeur vous ne le faites pas. [...] Donc je pense que ces enquêtes de satisfaction c'est se cacher derrière le petit doigt » (Rep\_15 23 :07). Les biais de telles enquêtes n'existent pas seulement du côté des répondants, mais aussi, tel que le défend cette répondante, du côté des logiques marchandes et managériales qui président à leur conception et leur mise en œuvre : « *Great Place to Work c'est un outil qui a des gros défauts, de mon point de vue. Qui est construit pour les entreprises et par pour les employés. Et en gros le but du jeu c'est de leur donner un label – et de leur faire payer extrêmement cher ce label. Donc c'est du biz, ça manque de transparence, les dirigeants peuvent manipuler les questions. Donc je trouve que c'est un outil qui pose problème » (Rep\_17 49 :25). L'attention au travail comme comportement d'effort bénéficie en somme de supports d'information tels que des enquêtes internes, qui en raison de leurs biais ne remportent pas l'intérêt de tous les administrateurs.**

### **2.2.3. Attention au travail comme risque à gérer**

La notion de risque est un point d'entrée privilégié dans la question du travail. L'attention aux risques est en effet une responsabilité que portent conjointement les administrateurs et la

direction, donnant l'occasion d'aborder au Conseil des sujets traditionnellement considérés comme étant du ressort du management (3.2.3.1). Cette attention au travail comme risque apparaît avant tout comme une attention aux risques encourus par l'entreprise, tant sur le plan de la conformité aux normes externes (3.2.3.2) que sur celui de la continuité de ses opérations (3.2.3.3). Selon l'expérience professionnelle et le genre des répondants, cette attention peut être, par contraste, une attention aux risques encourus par les travailleurs (3.2.3.4). Enfin, l'attention au travail comme risque est soutenue par des dispositifs informationnels où les indicateurs et les comités spécialisés jouent un rôle essentiel (3.2.3.5).

### ***3.2.3.1. La notion de risque : un point d'entrée dans des sujets réservés au management***

D'après la plupart des répondants, le risque est l'argument capable d'ouvrir des discussions avec la direction sur des sujets habituellement considérés comme réservés au management (i). Ces sujets de management sont une porte d'entrée sur la question du travail (ii)

(i) Comme le déclare cette répondante, « *on rentre énormément de choses par le biais des risques* » (Rep\_23, 25 :20). Une autre affirme sans réserve : « *Pour moi tout ça, le prisme le plus facile pour l'adresser c'est le risque* » (Rep\_10 37 :49). Elle rappelle la responsabilité du Conseil en la matière : « *À partir du moment où le Conseil identifie un risque, son devoir c'est de pas laisser faire* » (Rep\_10 23 :45). Elle développe : « *Ces sujets de management sont des sujets gouvernance, à condition que les Conseils d'administration et les administrateurs arrivent à trouver la bonne posture, qui n'est pas de faire à la place du dirigeant, qui n'est pas de dire au dirigeant ce qu'il doit faire, qui n'est pas..., mais bien de détecter les signaux qui peuvent mettre en exergue des fragilités dans le management, sur tous les points que l'on vient d'aborder – la souffrance au travail, le manque de compétences, la pyramide des âges avec des gens qui ont pas bougé, une vulnérabilité qu'on peut trouver par l'absentéisme. Donc tous ces points de management, qui sont des axes, des signaux dans les risques, dans la cartographie*

*des risques, que l'entreprise est en fragilité. Et que le... travail... n'est pas bien fait » (Rep\_10 44 :10). Entretenant de détecter les signaux de fragilité de l'entreprise et d'alerter l'exécutif en conséquence, les administrateurs entrent de plain-pied par le contrôle des risques dans la question du travail.*

(ii) L'attention aux risques oblige en effet de comprendre comment sont associés les risques économiques et financiers, les risques stratégiques, et les risques managériaux enfin qui ouvrent sur la question du travail. C'est ce cheminement que décrit cette répondante : *« On va, dans la mission du Conseil, sur le sujet de la pérennité de la boîte, travailler à échanger avec l'exécutif, avec le dirigeant, sur finalement quels sont les risques liés à la stratégie, à l'exécution et à l'implémentation de cette stratégie, quels sont les risques majeurs, de toute nature. Pas que des risques financiers. Absolument de toute nature. Et tout risque se traduira tôt ou tard, il aura un coût. S'il est avéré, il aura un coût qui peut être financier hein, je veux dire, qui peut être fatal. Donc c'est par le biais des risques. Et au départ, c'est souvent des risques financiers qu'ils vont évoquer. Ou des risques exogènes. Ou des risques liés à un marché, un compétiteur, donc qui vont toucher aux sujets du modèle économique, de la stratégie » (Rep\_10 39 :43). Elle poursuit : « Et en fait dès qu'on va toucher aux risques managériaux, aux risques réputationnels aux risques d'éthiques, aux risques de perte de compétences, aux risques de difficulté de recrutement, aux risques de fragilité des salariés, de souffrance au travail etc, on rentre dans le management » (Rep\_10 40 :53).*

Quels sont donc, précisément, ces risques liés au travail ? Et comment expliquer l'attention dont ils font l'objet ?

### ***3.2.3.2. Attention au travail comme risque encouru par l'entreprise : l'enjeu de la conformité aux normes externes***

L'attention au travail comme risque est avant tout influencée par des normes externes à l'entreprise. L'enjeu d'une telle attention, c'est de protéger l'entreprise en s'assurant qu'elle est conforme à ces normes. Deux types de normes sont identifiées : les règles légales, qui font encourir à l'entreprise un risque juridique (i) et les attentes des parties-prenantes externes et de « l'opinion publique » en général, qui lui font encourir un risque réputationnel (ii).

(i) Dans le premier cas, on trouve des industries soumises à des règles de sécurité au travail particulièrement exigeantes, comme le rapporte cette répondante : « *Tout opérateur de shipping se doit de respecter des règles, en droit du travail. Notamment sur la rotation des équipages. Et ça c'était un critère qui ne posait pas de problème, on était tout le temps compliant. À partir du moment où il y a eu une zone de non-compliance due à la pandémie, on a mis le doigt dessus et on a suivi ça de façon beaucoup plus importante. Mais sur l'aspect campagne de sécurité sur les bateaux, sur l'aspect accidents du travail, on a des indicateurs qui sont remontés à chaque Conseil. [...] Il y a une attention qui est permanente sur les grands enjeux que sont la sécurité au travail* » (Rep\_20 30 :43).

Cette attention aux risques est aussi une attention aux problématiques d'égalité et de discrimination, dans laquelle un répondant reconnaît le rôle central des normes légales : « *Ça commence à venir, surtout l'égalité homme-femme. Parce qu'il y a la loi. On a l'impression qu'ils sont obligés de faire des choses quand il y a une loi. Quand il y a pas de loi, ils s'en foutent. La comme l'égalité homme-femme, la discrimination, le code éthique et tout ça, c'est la loi PACTE, etc, ils sont obligés de le faire. Mais sur l'égalité, ils remontent un chiffre une fois par an [...], ça reste macroscopique* » (Rep\_19 29 :02). Pour cette autre répondante, la loi oblige bien à s'assurer de se conformer à des critères de parité, mais le Conseil peine encore à se saisir pleinement des enjeux du sujet : « *Clairement, il y a des questions comme par exemple*

*l'égalité et la non-discrimination, on sait qu'aujourd'hui le Conseil d'administration, parmi ses travaux, doit regarder les politiques de diversité. Donc ça, c'est extrêmement important, c'est assez récent finalement, on voit bien de tout le monde tâtonne un peu. Et ça veut dire que, si vous voulez, la loi Copé-Zimmerman, qui a quand même fait beaucoup bouger les lignes en France – quand on compare avec des données internationales, la France fait partie des pays qui ont le plus féminisation et de mixité au sein des boards. En revanche en-dessous, quand on prend les Comex et les niveaux un peu plus bas, par exemple si vous prenez le CAC 40 ou le SBF 120 je sais plus, il y a une vingtaine de pourcents de présence féminine. Donc en fait, on sait qu'il y a encore beaucoup de travail, c'est un sujet dont on parle énormément en ce moment, et donc aujourd'hui ça fait partie des attributions du Conseil d'administration que de regarder cela, ce que moi je fais en tant qu'administratrice. C'est un exercice qu'on fait régulièrement dans les boards où je suis, et en fait on ne fait pas que recevoir des chiffres, on demande aussi quelles sont les politiques. Mais je pense que là on n'est pas encore passé à la discussion, ça fait partie des recommandations, probablement on va se fixer une espèce de roadmap, mais pour l'instant on n'est plutôt à acter un certain nombre d'efforts de l'entreprise dans un univers qui est assez peu féminisé par ailleurs » (Rep\_3 18 :40). Pour le moment, le Conseil se contente de contrôler la conformité légale et de valider les politiques internes. Mais il paraît ne pas encore jouer un rôle véritablement moteur sur la prise en compte de ces problématiques.*

(ii) Si les normes légales suscitent parmi les Conseils une attention formelle et mesurée aux risques du travail, l'attention la plus vive survient lorsque ces risques font encourir à l'entreprise de véritables « risques réputationnels ». Dans ce cas, l'attention est motivée par la nécessité d'assurer la conformité de l'entreprise à des normes sociales et culturelles largement soutenues par ses parties-prenantes externes et par « l'opinion publique ». C'est vrai par exemple des normes d'éthique, comme l'explique cette répondante : « Alors, j'allais dire : on est éthique.

*Oui on est éthique, mais c'est vrai qu'en plus, en dehors d'être nous-mêmes éthiques, il y a une évolution heu... liée j'allais dire à l'air du temps. C'est-à-dire qu'on aurait fait ça il y a cinquante ans, les gens auraient dit : ils sont complètement fous. Maintenant c'est plutôt si on disait : l'éthique on s'en fiche, qu'on serait considérés comme complètement fous. C'est vrai qu'il y a quand même un certain consensus chez les entreprises pour l'éthique » (Rep\_18 21 :27). Ce que décrit cette répondante, c'est l'actualité des opinions que l'entreprise se doit de prendre en considération, sous peine de voir sa légitimité sérieusement remise en cause par le public et les parties-prenantes.*

Dès lors, l'attention aux risques du travail, au sein du Conseil, vise à prévenir les opinions défavorables qui pourraient nuire à l'image de l'entreprise : *« En fait il y a des réactions quand on a l'impression qu'il y a de grosses anomalies. Quand il y a eu des problèmes sur le travail des enfants en [pays], il y a eu l'intervention des médias. Alors on n'a évidemment pas informé la direction générale, qui était au courant, mais on a discuté de comment on fait, comment on contrôle, qu'est-ce qu'on fait par rapport à ce type de choses. On a demandé aussi des contrôles plus vigoureux aussi par exemple quand il y avait eu heu... l'écroulement là, comment ça s'appelait ? Raja Plaza ? Non je sais plus quoi, au Bangladesh » (Rep\_18 29 :30). L'attention aux risques est la plus réactive en temps de crise, alors que surviennent des anomalies graves qui mettent en exergue des problématiques habituellement peu considérées au niveau du Conseil. Les médias, qui rendent visibles ces incidents, jouent un rôle certain la pression qui s'exerce sur l'entreprise.*

C'est encore ce que rapporte cette autre répondante, qui explique que le climat social ne devient un sujet que lorsqu'il se dégrade notablement au risque de menacer l'image de l'entreprise : *« Le dialogue et le climat social c'est une chose qui est importante quand on l'a pas, j'ai envie de vous dire. Quand on l'a, tout roule, et finalement le Conseil d'administration va pas vraiment... ça va être considéré comme quelque chose d'un peu normal (sauf si c'est un*

*avantage concurrentiel). En revanche quand ça se met à pas bien fonctionner, là ça devient un vrai problème pour le Conseil d'administration, avec un risque réputationnel aussi qui est plus fort, et donc c'est le sujet du Conseil d'administration » (Rep\_3 39 :35). La dégradation du climat social est objet d'attention, pour autant qu'elle dégrade l'image de l'entreprise. Là encore, on observe une attention aux risques du travail qui, d'une part, est subordonnée aux risques que ceux-ci font encourir à l'entreprise et qui, d'autre part, ne survient qu'en cas de crise, sur le mode de la réaction.*

### ***3.2.3.3. Attention au travail comme risque encouru par l'entreprise : l'enjeu de la continuité des opérations***

L'attention aux risques du travail est aussi motivée par le risque d'incidents capables d'interrompre les opérations de production. L'enjeu, c'est de maintenir la continuité de l'activité de l'entreprise. Deux points d'attention ressortent ici : d'une part, les risques liés aux revendications sociales au sein de l'entreprise (i) et, d'autre part, les risques occasionnés par des événements exogènes à l'entreprise (ii).

(i) La répondante précédemment citée déclarait qu'au Conseil, on s'inquiète du climat social lorsque celui-ci occasionne des risques pour l'image de l'entreprise. Lorsque le climat social est dégradé, les administrateurs s'inquiètent également de la « marche des affaires », c'est-à-dire de la continuité de l'activité de l'entreprise : « *Après le dialogue social, si vous avez... heu... comment dire... des incidents et des discussions qui se durcissent ce sera éventuellement mentionné lors des réunions d'information au Conseil, discuté à ce niveau, mais il y a pas de décision particulière à prendre, c'est simplement un échange, une information sur la marche des affaires à ce moment-là* » (Rep\_19 37 :22). Si ce répondant-là reste discret sur les incidents qu'il évoque, cette répondante-ci décrit plus en détails le genre de conflit qui peut troubler le cours normal des activités : « *Franchement ça me casse les pieds de parler de dialogue social,*

*quoi. Je veux dire, le dialogue social, il est intrinsèque... On n'a pas une section dédiée au dialogue social, quoi. C'est pas une case. [...] Alors j'ai du conflit hein, parce que... que j'ai eu quand j'étais CEO chez [entreprise] à un moment donné quand il y avait la fermeture de [activité], j'ai eu les vingt gars du floor qui a fermé qui ont débarqué dans mon bureau pour me prendre en otage, donc j'ai quand même vu ça. Mais ça c'est calmé, parce que je pense qu'on avait une qualité de dialogue avant qui fait qu'une fois qu'ils avaient exprimé leur colère... » (Rep\_4 35 :07). Un incident, du fait de sa gravité, dont les membres du Conseil ont immédiatement été informés. Selon cette administratrice, c'est l'interruption virulente du cours normal des activités qui, bon gré mal gré, a catalysé l'attention sur la colère des salariés dont l'emploi était menacé par la fermeture du site décidée par la direction.*

Tout risque de ce type ne fait néanmoins pas l'objet de discussions au Conseil. Si des réponses exceptionnelles sont apportées par le Conseil en fonction de la gravité du risque de troubles sociaux, la vaste majorité des problématiques liées au climat social passent inaperçues aux yeux des administrateurs : *« S'il y avait un gros risque ce serait discuté en plénière. Mais sinon c'est abordé dans le cadre d'un travail mensuel et chaque année au contrôle interne et comité d'audit. [...] Après 90% ou 92% de ce qui a été vu n'est pas forcément remonté parce que heu, voilà le clignotant est au vert »* (Rep\_21 27 :47). En définitive, le climat social apparaît comme un signal dont il revient aux administrateurs d'évaluer l'intérêt en fonction de sa portée problématique : *« C'est important que le Conseil d'administration, sans construire lui-même ce dialogue et sans en être l'artisan, soit capable de comprendre ou de mesurer s'il y a un problème ou pas »* (Rep\_3 25 :20).

(ii) Les incidents liés au climat social occasionnent des chocs internes, comme nous l'avons vu, capables de capter l'attention du Conseil. Des événements exogènes qui s'imposent brutalement à l'entreprise produisent un effet similaire. L'exemple le plus marquant est bien sûr celui de la crise du Covid-19, lors de laquelle les entreprises ont été obligées de protéger les travailleurs

de « première ligne » et d'organiser le télétravail pour la tranche des salariés pour qui c'était possible. Un répondant déclare, laconique : « *Santé-sécurité, bien-être bon bah... je dirais qu'alors... c'est venu sur la table avec la pandémie évidemment. Sinon de façon habituelle, non, mais quand y a un sujet qui fait que, on en parle* » (Rep\_11 16 :03). Un autre pose le même diagnostic : « *Santé-sécurité on en parle, à cause du covid. Avant on n'en parlait pas, mais maintenant il y a un point sur ce qu'on fait, quelles mesures pour les salariés, oui. Mais avant non* » (Rep\_19 17 :55). Le basculement entre un avant et un après l'évènement « choc » est ici manifeste.

Les réorganisations du travail drastiquement imposées par la pandémie ont fait l'objet d'une attention nouvelle et parfois minutieuse parmi les Conseils, qui ont discuté des modalités de continuation de l'activité en intégrant la question des risques psycho-sociaux auxquels étaient exposés les salariés : « *Avec ce que l'on vit depuis un an [la pandémie], la totalité des Conseils d'administration où je suis ont été amenés à évoquer ces questions-là. Ça a commencé par les plans de continuité d'activité, qui ont été effectivement discutés en Conseil. Il y a systématiquement à tous les Conseils, des questions sur comment ça se passe, quel est le moral des troupes, qu'est-ce que vous faites pour mesurer ? Et on voit des très bonnes pratiques avec des baromètres mensuels qui permettent d'aller prendre un peu la température dans différentes parties de l'entreprises. Évidemment tout ce qui tourne autour du télétravail, sur lequel la plupart des entreprises étaient assez réticentes et on voit que c'est monté en puissance, mais c'est pas sans incidence sur, en particulier, les entreprises qui travaillent autour de grands projets complexes. Mais le télétravail a été pris en compte, à la fois sous l'angle de l'organisation, et sous l'angle de santé / bien-être – parce qu'on aussi, là, qu'on touche les limites, dans certaines entreprises, du télétravail* » (Rep\_1 23 :30). Selon ce répondant, l'attention aux risques pour l'entreprise (liés à la réorganisation des opérations) s'articule avec l'attention aux risques pour les salariés (liés à la santé et au bien-être).

En définitive, la pandémie a conduit les administrateurs à s'interroger – sujet inhabituel pour un Conseil – sur les *conditions* d'un travail efficace et confortable. En témoignent les questions que se sont posé les Conseils au cours de cette période : « *Ce dont on parle beaucoup actuellement c'est les conditions de travail. Dans santé on aurait pu parler du mal-être au travail, induit notamment par le travail à distance, le bien-être psychologique des salariés au travail. Donc effectivement, on a évoqué au cours de l'année passée [durant la pandémie], dans mes deux sociétés, les aspects conditions de travail pour les salariés, quels sont les risques liés à ça ? Comment est-ce qu'on s'assure qu'ils aient de bonnes conditions de travail pour travailler chez eux ? Notamment en ce qui concerne leur environnement, mais beaucoup leur environnement informatique et leurs capacités de liaison internet pour que ça reste un environnement de travail confortable. Sur l'aspect comment est-ce qu'on pouvait organiser pour conserver un esprit de corps, un esprit de groupe, un esprit de société, donc ça on a également échangé avec la direction* » (Rep\_20 41 :17). Les conditions de travail touchent ici autant aux *moyens* de travail, qui assurent un *confort* des salariés. L'enjeu est tout autant pratique que psychologique : il s'agit d'assurer la liaison informatique autant que celle du groupe. C'est-à-dire en définitive protéger le collectif de travail dans ses dimensions matérielles et sociales.

#### ***3.2.3.4. Attention au travail comme risque pour le travailleur : l'influence de l'expérience professionnelle et du genre des administrateurs***

L'attention aux risques du travail est motivée, comme nous l'avons vu jusqu'à présent, par la nécessité de répondre aux risques qui rejaillissent sur l'entreprise. La plupart des administrateurs, quel que soit leur profil, se montre capable de se mobiliser en temps de crise qui menace la réputation et les opérations de l'entreprise. Cependant, certains profils particuliers montrent une attention différente aux risques du travail. Cette fois plus prospective et systématique que réactive et ponctuelle, elle s'appuie sur des compétences spécifiques (audit

et contrôle de gestion) acquises au cours de l'expérience professionnelle des répondants (i). Par ailleurs, lorsque les répondantes sont dotées d'une solide expérience en direction des ressources humaines et d'une sensibilité féminine revendiquée, elles montrent une attention aux risques du travail explicitement centrée sur la personne du salarié (ii).

(i) Le lien entre les compétences d'audit-de contrôle de gestion et attention aux risques du travail est nettement établi par cette répondante : « *Avec mon parcours, je trouvais que c'était une étape un peu naturelle d'exercer ces fonctions d'administrateur indépendant, qui permettent de mettre en action un certain nombre de compétences que j'ai pu acquérir. Quand on fait de l'audit, on approche les choses à partir des risques* » (Rep\_4 2 :04). Elle poursuit : « *Je pense que j'apporte deux types de compétences – enfin certainement plusieurs – mais je pense que j'en apporte au moins deux. D'une part les compétences techniques en audit. Voilà. Et puis également en suivi des risques* » (Rep\_4 3 :00).

L'approche par les risques est selon elle une particularité du secteur financier, du fait des normes légales qui encadrent ce dernier : « *Il faut dire que, attention, je suis dans le secteur financier, j'ai un biais secteur financier, hein. Et je me rends compte pour avoir travaillé à [organisme] que tout le monde n'a pas cette approche-là. Donc moi j'ai quand même une approche qui est très biaisée secteur financier, où le suivi... et même le rôle du Conseil d'administration est très impacté par les demandes des autorités réglementaires* » (Rep\_4 22 :06). Elle décrit une posture qui s'astreint à conduire une évaluation systématique des risques, dont les conclusions alimentent les décisions stratégiques : « *Donc de facto dans ces établissements clés, on a une approche : quels sont les risques qui sont pris ? Comment sont-ils suivis ? Est-ce qu'on est confortables avec le niveau de risque pris ? Et être toujours à jours par rapport ça. Est-ce qu'on veut modifier le profil de risque ? Quels sont nos grands risques ? Comment est-ce qu'on gère tout ça ? Alors une entreprise classique, une entreprise de type industriel, va aussi prendre des risques. Il y a pas de retour s'il y a pas de risque* » (Rep\_4

20 :19). Cette approche par les risques se veut prospective : elle ne cherche pas seulement à prévenir des pertes, mais à intégrer le risque dans une stratégie d'opportunité de gains.

Une autre répondante, ancienne directrice financière et spécialiste en matière d'investissement responsable, insiste sur l'importance d'associer les dimensions financières et extra-financières dans toute approche du risque : « *Ma casquette financière quand même est la casquette qui prime souvent, puisque j'ai quand même souvent la responsabilité du comité d'audit, et donc des risques. Et donc moi, un de mes grandes convictions sur l'ISR, c'est que une entreprise qui intègre bien le développement durable, la RSE dans son entreprise, c'est une entreprise qui gère beaucoup mieux ses risques. Donc déjà il y a ce lien très fort, je trouve, entre risques financiers et extra-financiers* » (Rep\_27 6 :55). L'expérience dans le domaine de la finance, comme on le voit ici, est utile pour appréhender des risques de nature extra-financière – tels que ceux que nous avons évoqués jusqu'à présent.

(ii) Si l'expérience dans le domaine de la finance conduit à porter aux risques du travail une attention plus systématique et stratégique, l'expérience en direction des ressources humaines (DRH) et une sensibilité féminine revendiquée inspirent une attention aux risques résolument centrée sur la *personne* des salariés. Une répondante, ancienne DRH, confie : « *Moi j'ai une très grande culture... j'ai une grande sensibilité RH* » (Rep\_15 14 :09). Cette « sensibilité RH » se manifeste par une attention au bien-être des personnes qui travaillent dans l'entreprise : « *On est très très sensibles au bien-être du dirigeant, pour le bien-être de nos salariés, pour le bien-être de notre entreprise. Donc c'est un sujet sur lequel je suis très sensibilisée. Donc je fais attention aux gens, comme je fais attention aux équilibres du Conseil d'administration sur ces sujets-là* » (Rep\_15 15 :37). C'est en tant qu'ancienne DRH, mais aussi en tant que *femme* que cette répondante revendique une sensibilité particulière : « *En plus, je pense que les femmes, on a une sensibilité particulière à ça, on n'a pas un ego surdimensionné qui fasse que – je ne dis pas que les hommes ont un ego surdimensionné, mais en fait ils montrent moins leurs faiblesses,*

*ils osent moins montrer leur vulnérabilité. Moi j'ai pas de problème à montrer ma vulnérabilité, voilà. Aujourd'hui je suis malade, je vous montre ma vulnérabilité, je suis fatiguée, j'ai pas la tête dans le bon sens, je suis pas bien, ok, mais on fait cet entretien et vous me voyez comme je suis. Je dirais que du coup, on ose peut-être dire des choses sur le travail, sur les hommes, sur les femmes... » (Rep\_15 15 :12). Ici, c'est la capacité des femmes à montrer leur vulnérabilité qui est mise en avant, ce qui engendre une parole plus libre sur le travail. La maternité, de surcroît, apporte un regard enrichi sur la gestion de l'entreprise : « En plus, moi je suis une maman – je l'affiche pas mais c'est important aussi – donc, j'ai des enfants et je sais que j'ai beaucoup appris dans le management en manageant mes enfants. Donc le management d'une vie de famille, d'une entreprise, et d'un Conseil, finalement tout ça ça se manage » (Rep\_15 16 :15). Elle conclue plus loin : « Je pense que la vision féminine est importante » (Rep\_15 35 :16).*

D'après une autre répondante, le point de vue féminin fait aussi la différence lorsqu'il s'agit de prêter attention aux problèmes de discriminations, qu'il est souvent difficile d'aborder en Conseil : « C'est un sujet difficile. C'est un sujet très difficile... sur lequel le CEO, male, de 60 ans, caucasien... n'entend pas. En majorité n'entend pas. Et donc, surtout les femmes qui sont au Conseil, les administratrices – mais aussi des hommes hein, mais bon, il faut l'avoir vécu pour pouvoir le porter – là c'est vraiment un sujet sur lequel il y a des personnes qui sont un peu plus militantes, qui portent... Mais ça dépend vraiment du Conseil. Ça, c'est un sujet du Conseil. Et ça c'est un sujet de culture » (Rep\_7 18 :56). Le point de vue féminin apporte aussi une légitimité, ainsi qu'une force qui pousse à l'engagement, que reconnaît ce répondant : « Ça on a en plus une administratrice chez nous qui porte ça très très fort, et qui est complètement légitime sur le sujet [des discriminations], qui a fait des réunions internes avec le management, en tant que membre du Conseil d'administration – ce qui est plutôt intéressant, c'est rare qu'un

*administrateur d'exprime en interne. Donc sur ces sujets-là, elle est très investie de ça, elle regarde assez finement* » (Rep\_22 31 :40).

Une autre répondante, dirigeante d'une grande entreprise dont le Conseil et le Comex respectent une parité absolue ou quasi-absolue, insiste sur l'intérêt stratégique de cette diversité de genre : « *Il y a clairement un enjeu stratégique derrière. Alors après je vais pas du tout sur le terrain : quand il y a plus de parité, il y a plus de performance – ce genre de chose je suis incapable de le mesurer. Mais par contre sur cette idée de transformation et d'être capable de pas être trop attaché à des dimensions établies pour justement se projeter dans autre chose, ça me semble un élément assez important* » (Rep\_26, 35 :39). Bien que le lien direct entre diversité homme-femme et performance n'est pas établi, cette répondante suggère que la diversité des points de vue apporte au groupe la capacité d'éviter l'enracinement et d'innover – c'est-à-dire finalement de renouveler son attention.

### ***3.2.3.5. Dispositifs informationnels de l'attention au travail comme risque***

Les risques du travail ne sont pas, du point de vue du Conseil, directement observables. La « connaissance » de ces risques passe donc, pour les membres du Conseil, par un ensemble de dispositifs informationnels. Les indicateurs sont au centre de ces dispositifs, fournissant des informations chiffrées capables de déclencher l'attention du Conseil, bien qu'elles soient limitées dans leur capacité à produire une véritable connaissance de la réalité des risques dans l'entreprise (i). Les comités spécialisés jouent un rôle important dans le travail d'enquête, de mise en forme et de présentation des données sur le risque en réunion du Conseil (ii).

(i) L'attention au risque s'appuie sur une poignée d'indicateurs couramment disponibles parmi les Conseils. Les *verbatim* suivants nous renseignent sur le *contenu* de ces indicateurs, ainsi que sur *l'usage* qui est en fait. Dans les environnements industriels, par exemple, les indicateurs de risque portent sur la sécurité des travailleurs : « *On a des indicateurs. On a des indicateurs*

*de partout parce que la sécurité au travail chez [entreprise], vous imaginez bien dans les usines, c'est quelque chose de très très important. C'est là certainement où la sécurité est le plus important* » (Rep\_15 30 :07). Comme le rapporte cet administrateur d'une entreprise du secteur automobile, le suivi du taux d'accident permet d'engager des discussions avec le dirigeant, dont la rémunération est par ailleurs rattachée à cet indicateur : *« On parle d'indicateurs hein, on challenge même notre CEO avec ça, les taux FR1 FR2 sur les accidents du travail, le nombre de jours, c'est implémenté dans sa variable, donc on en parle mais on en parle en tant qu'indicateur* » (Rep\_22 24 :36).

Les indicateurs de sécurité utilisés dans les secteurs industriels offrent une vision directe des risques encourus, d'autant plus que ceux-ci ont des effets physiques sur les travailleurs. Les indicateurs de rotation, d'absentéisme et de démission permettent aussi de capter l'existence de risques plus diffus, moins immédiatement visibles. Selon ce répondant, *« Un turnover trop fort exprime toujours une inquiétude par rapport au devenir de l'entreprise* » (Rep\_13 22 :30). Cette autre répondante développe : *« Bon, qui dit turnover, dit analyse à la fois de l'entrée et de la sortie, et donc on en parle très souvent autour de cette variation du turnover, en fait. Donc c'est pour ça que moi je trouve que c'est vraiment un KPI [key performance indicator] qu'il faut vraiment garder – même s'il a des défauts, parce qu'il est calculé de façons différentes d'une société à l'autre – mais, c'est vraiment très souvent autour du turnover qu'on parle de ces sujets-là [risques]* » (Rep\_27 15 :35). Il est intéressant de noter qu'ici, c'est la variation de l'indicateur qui est l'objet de l'attention des administrateurs. Plus précisément, comme le confirme une autre répondante, l'attention au risque est souvent basée sur la détection d'une variation considérée comme anormale : *« Mais le truc c'est que tant qu'on décèle pas d'anomalie particulière, on regarde pas. C'est sûr qu'on regarde plus quand y a des anomalies particulières. Quand on voit à peu près que ça bouge pas trop ou que ça bouge dans le bon sens, ça va. C'est si on s'aperçoit que les indicateurs fléchissent, là on se pose des questions* »

(Rep\_18 36 :15). Ce que suggèrent ces *verbatim*, c'est que l'attention aux risques dépend étroitement, non pas des chiffres en eux-mêmes, mais des écarts à la normale interprétés comme tels par les membres du Conseil.

Comme pour le taux de rotation, les taux d'absentéisme et de démission suggèrent aux administrateurs qu'il existe un mal-être parmi les salariés. En témoigne ce répondant, administrateur salarié qui approche la question au prisme de son expérience d' élu au Comité Social et Économique : « *Ce qu'on regarde – alors bon c'est aussi ma formation ou ma déformation d' élu CSE –, ce que je vais regarder par grande masse, par pays, ça va être effectivement les taux de démission, le taux d'absentéisme, qui est un élément extrêmement parlant hein. Un taux d'absentéisme qui monte, c'est forcément que ça veut dire que les gens sont pas bien là où ils sont* » (Rep\_11 36 :53). Les démissions de postes de cadres ou d'experts, tout particulièrement, peuvent être interprétées comme le symptôme d'une insatisfaction des salariés vis-à-vis de leur rémunération ou de leurs conditions de travail : « *Alors les démissions on est en général informé quand c'est des démissions de postes clefs, d'experts... Les postes clés c'est pas seulement des dirigeants, ça peut être aussi des experts vous savez, le meilleur directeur de labo, par exemple, ou un chercheur qui démissionne. Alors l'information c'est pas : il a démissionné ok, mais c'est : qu'est-ce qu'il y a derrière, pourquoi il a démissionné ? Pas assez payé ? Il avait pas les moyens de faire son job ? Il voulait changer de toutes façons... ? Bon ça c'est autre chose. Et donc on cherche toujours à savoir ce qu'il y a derrière. L'information sèche c'est : le directeur de labo sur la recherche X a démissionné, à la limite ça peut être une raison personnelle, familiale, ou il a trouvé mieux ailleurs. Mais est-ce que c'est un symptôme de quelque chose ? Voilà, c'est ça que l'administrateur doit se poser comme question, et se pose d'ailleurs en général en se disant : tiens c'est curieux* » (Rep\_6 16 :40).

Les *verbatim* précédents illustrent bien que les données chiffrées couramment disponibles au Conseil (accidents, rotation, absentéisme, démissions) sont insuffisantes en elles-mêmes : elles

exigent d'aller au-delà d'une simple revue pour entamer des discussions sur les réalités qu'elles prétendent mesurer. Tel que le suggère ce répondant, la capacité des indicateurs à offrir aux Conseils une connaissance des pratiques réelles qui ont cours dans l'entreprise est limitée : « *Moi j'ai eu une discussion avec le responsable développement durable d'une boîte dans le secteur de [secteur], il m'a dit voilà : je prends la grille, je la remplis, je suis vachement bien. Maintenant je t'explique tout ce qui n'est pas bon dans nos pratiques, qui n'est pas capté par ces indicateurs et qui sera jamais capté par ces indicateurs* » (Rep\_1 50 :28). Ainsi, les indicateurs sont utiles lorsqu'ils captent l'attention des membres du Conseil et provoquent chez ceux-ci des comportements d'enquête sur les réalités que recouvrent les chiffres.

(ii) C'est aux comités spécialisés (audit et risque, rémunération, mais aussi RSE ou stratégique) qu'il incombe de mener ces enquêtes. Ils réalisent un travail de collecte de données, de synthèse et de recommandation adressées au Conseil : « *Dans les comités, ça travaille des dossiers, et les dossiers sont bien plus importants, bien plus volumineux... et il peut y avoir plusieurs comités entre chaque Conseil, avec des éléments rentrants beaucoup plus fins et beaucoup plus nombreux. Après on retransmet des avis au Conseil, des choses un peu plus synthétiques au Conseil d'administration parce que ça va plus vite, mais il y a déjà des orientations du comité* » (Rep\_23, 24 :51). Tournés vers le Conseil, il leur appartient donc de mettre en forme et de mettre en perspective l'information « brute » fournie par les indicateurs.

Ce travail sur l'information suppose que les comités s'assurent de l'existence et du bon fonctionnement de processus d'information et de contrôle au sein de l'entreprise : « *Donc le comité d'audit, pour mémoire hein, on est essentiellement axé sur le processus par lequel le management s'assure du correct suivi et de la couverture, que ce soit maîtrise des risques, transformation du risque en opportunité, ou contrôle interne etc. Donc c'est s'assurer qu'il y a un processus, qu'il y a la bonne structure, qu'il y a les gens compétents qui s'occupent de ces sujets-là, revoir la cartographie des risques au moins une fois par an pour vérifier que*

*l'ensemble... je veux dire, on revoit le processus, on revoit le résultat du processus, et on vérifie que ce résultat... enfin on regarde si ce résultat nous semble refléter notre propre approche des risques pour la société » (Rep\_20 9 :15).*

Cette autre répondante décrit le souci qu'a le comité de connaître la nature et le fonctionnement des dispositifs de remontée de l'information sur les risques : *« J'ai un comité éthique chez [entreprise]. Et j'en fais partie. Et le comité éthique, là on va parler de non-discrimination évidemment, on va parler de harcèlement au travail, on va parler aussi d'organisation de la remontée du harcèlement. On veut savoir le whistleblowing, comment ça marche, le flow chart, comment ça marche avec la référente éthique et la référente RH, qui est prévu, comment est-ce qu'on est prévenus nous le comité éthique, à quel moment on doit intervenir... voilà » (Rep\_15 46 :35).* Tournés vers le management, il appartient aux comités de garantir, finalement, les bonnes conditions de la production de l'information et de sa circulation le long de la hiérarchie.

Du point de vue de leur fonctionnement interne, les comités spécialisés sont des lieux d'interactions entre administrateurs et managers : *« Dans un comité du Conseil vous avez beaucoup plus de managers, éventuellement de consultants, que d'administrateurs. Vous avez 3 ou 4 administrateurs et vous avez une dizaine de personnes autour. Un comité, les administrateurs sont en minorité. Ils décident ce qu'ils vont retenir, mais ils sont en minorité. Ils ont des consultants, du management interne, ils peuvent même demander à écouter heu.. bah oui, ce consultant nous plaît pas, on en veut un autre. Enfin bah vous voyez, ça va très loin. Donc aujourd'hui je dirais que un Conseil, et on le voit très bien – alors ça suppose beaucoup plus de travail avec le management, et c'est pour ça qu'on voit souvent des dissensions entre management et Conseil d'administration, qu'on voyait très peu à une époque » (Rep\_6 69 :47).*

Une administratrice décrit elle aussi ces interactions internes au comité d'audit dont elle est membre : *« Moi j'ai contact avec le directeur général, le CFO, le directeur commercial, le*

*COO, et puis après il y a aussi les délégués du personnel qui sont au Conseil d'administration, représentants du personnel – donc ça on a pu avoir des contacts avec eux et leur poser des questions directement [...]. Dans mon mandat chez [entreprise], quand je suis en comité d'audit j'ai accès au directeur de l'audit, directeur des risques, contrôle interne et compliance... Donc j'ai des fonctions un peu plus exécutives, un peu moins high level... J'en parle beaucoup avec eux, moi je suis très risques RH, et dans les cartographies des risques j'ai demandé à ce que le risque RH apparaisse. S'il n'apparaissait pas j'ai demandé à ce qu'il apparaisse » (Rep\_15 21 :49). La cartographie des risques qu'elle mentionne, qu'il incombe aux managers de mettre à jour, joue un rôle important dans la mise en valeur des risques du travail.*

*Mise en forme par le travail concomitant des managers et comités spécialisés avant d'être présentée au Conseil, la cartographie des risques est un support utile pour établir un dialogue avec l'entreprise : « Donc j'ai envie de dire oui, la cartographie des risques c'est un outil, qui est présenté au Conseil d'administration, qui n'a pas forcément été si prédictif que ça – quand il y a eu la pandémie, personne ne l'avait vue venir –, mais c'est quand même un outil qui nous permet de construire des plans et de s'assurer qu'au moins on limite les risques que l'on a identifiés. Et c'est très utile, ça permet aussi d'avoir un dialogue avec l'entreprise, parce que tous les risques ne peuvent pas être éteints, et donc c'est important de se dire qu'on va choisir les risques qu'on accepte, et ça c'est très très lié... c'est un sujet de Conseil d'administration » (Rep\_3 42 :32)*

*Support de dialogue au sein des comités et au Conseil, la cartographie des risques sert finalement à construire une attention commune autour de la question des risques : « C'est quelque chose qui donne lieu, donc, à un débat, à un échange, c'est quelque chose qui n'est jamais figé, une cartographie c'est dynamique. Et on échange sur la façon de percevoir les risques, l'horizon des risques [...], est-ce que c'est un risque preventable ? Est-ce que c'est un risque externe, un risque stratégique... ? Donc vous pouvez avoir différentes stratigraphies des*

*risques, de façon toujours... ce qu'on recherche, c'est pas tant l'outil parfait, ce qu'on recherche c'est le point d'ancrage pour un dialogue avec des gens qui se comprennent et où on parle de la même chose* » (Rep\_20 10 :05). Tout comme les indicateurs, la cartographie des risques n'a pas vocation à être le reflet exact de réalités qui échappent à la quantification ou la prédiction. Lorsqu'elle existe et fonctionne, elle joue en revanche un rôle important dans l'activation et le maintien d'une attention aux risques de travail, non seulement au niveau du Conseil, mais aussi à celui des cadres dirigeants.

#### **2.2.4. Attention au travail comme capacité à valoriser**

L'attention au travail comme capacité porte principalement sur les compétences et métiers considérés comme stratégique, et par conséquent sur une tranche de salariés dotés d'un statut hiérarchique et d'un capital humain important (3.2.4.1). Elle est ensuite caractérisée par une vision marchande des compétences et des métiers, étroitement liée à des stratégies d'acquisition (3.2.4.2). Face à cette vision marchande, typiquement portée par des administratrices et administrateurs indépendants, une administratrice salariée puise dans son expérience et sa compréhension de l'activité pour offrir une vision des capacités de travail centrée sur la transmission et le développement interne des compétences (3.2.4.3).

Avant d'aborder ces éléments, soulignons que l'importance de la question des compétences et des métiers est reconnue par la plupart des répondants. Pourtant, plusieurs d'entre eux témoignent de discussions absentes ou lacunaires sur le sujet au niveau du Conseil. Les compétences et métiers, « *On n'en parle pas. Moi j'ai pas d'expérience où on en parle. Il y a pas une grille d'analyse des compétences clés, je sais pas si c'est fait dans l'entreprise mais en tout cas à l'intérieur du Conseil d'administration on le fait pas. Et comme on sait que les métiers vont changer, comme on sait que les besoins de compétences nouvelles vont accroître – en particulier tout ce qui est le coup d'accélérateur énorme de la digitalisation qu'a entraîné*

*cette crise sanitaire et derrière ça les risques de cybersécurité – toutes ces questions, je suppose que les entreprises qui sont des entreprises bien gérées le font, mais on n'en parle pas au Conseil d'administration » (Rep\_13 26 :40). Si des questions peuvent être posées ça et là, les discussions restent souvent en surface : « C'est pour ça que pour les métiers et compétences, on écoute, on pose des questions sur la politique RH dans ce domaine, mais on n'est pas... Ou alors ça devient un peu anecdotique et on dit : ah j'ai entendu et vu sur Facebook qu'il y a un problème dans ce métier : qu'est-ce qu'on fait ? » (Rep\_6 13 :44).*

Cette répondante reconnaît les lacunes qui frappent les pratiques de revue des compétences parmi les Conseils : « *Il y a quelque chose qui est très souvent assez mal fait, ou de façon très différente d'une société à l'autre. C'est ce que j'appelle la revue des talents, et notamment des key peoples. [...] Que se passe-t-il si dans les key peoples il y a des départs ? Ou des mutations en interne ? Qui on a derrière ? Est-ce qu'il y a vraiment un process d'analyse des talents et des key peoples ? [...] Ce process d'analyse des talents, il est... Dn tout cas, quand on pose la question en Conseil, c'est souvent un sujet qui est balayé, genre : c'est pas votre sujet » (Rep\_27 16 :33). Si les discussions sur ces sujets sont lacunaires, c'est selon elle parce qu'ils sont considérés comme n'étant pas de la compétence des membres du Conseil. Elle poursuit plus tard : « *C'est toujours plus difficile quand on parle de digitalisation, de compétences qui peuvent manquer. Souvent on a un peu des gens en face de nous qui sont sur la défensive : oui mais... Et qui justifient le fait qu'on n'ait pas... Voilà » (Rep\_27 46 :18). Ce dont elle témoigne, c'est d'une opposition de certains acteurs (souvent la direction) à la prise en main du sujet de compétences par le Conseil.**

Souvent, comme l'explique cet administrateur, la taille du groupe et la multiplicité des activités et métiers qui y sont représentés font obstacle au traitement de la question des compétences et des métiers au niveau du Conseil : « *Compétences connaissances métiers, objectivement alors nous c'est lié à la taille du groupe hein, quand même on est sur un groupe de 200 000*

*personnes, bon alors y a 700 entités juridiques mais on va dire qu'il y en a 25 qui sont très opérationnelles, mais malgré tout voilà, c'est pas quelque chose sur quoi le... Le Conseil va poser des questions qui vont être liées, de façon globale, face à un projet ou une réorganisation : eh bah au niveau de la formation, comment ça se passe ? Comment est-ce que vous formez les équipes ? Vous voyez ça va être des questions un peu plus globale » (Rep\_11 16 :18). Il n'est pas possible, d'après ce répondant, de prendre en considération les métiers et compétences de l'entreprise dans leur entièreté et dans leur granularité.*

En dépit de ces difficultés, l'importance du facteur humain et de sa compétence est reconnue, comme le confie cette administratrice : *« Une entreprise c'est un business, il y a un business model, il y a des risques, et des ressources. Et dans ces ressources, il y a le facteur humain. Et pour moi c'est le premier, avant même la finance. Donc si vous avez pas les bonnes ressources humaines, bien formées, motivées, compétentes, bah vous n'irez pas très très loin » (Rep\_4 33 :29). Les prochains résultats montrent que l'attention au travail comme capacité existe donc parmi les Conseils, mais dans des conditions particulières.*

#### ***3.2.4.1. Attention au travail comme capacité : le prisme du statut hiérarchique et du capital humain des travailleurs***

Si certaines premières réponses sur le sujet sont hésitantes, beaucoup de répondants témoignent de l'attention portée aux compétences et métiers parmi le Conseil, à condition que ceux-ci visent des catégories d'employés bien particulières. Ce sont les compétences managériales et techniques qui concernent principalement des cadres dirigeants, des salariés spécialisés et diplômés, souvent considérés comme des « talents » et des « hauts potentiels ». Cette focalisation s'explique avant tout par le champ de compétence traditionnel du Conseil, auquel il incombe d'assurer le recrutement de la haute direction : *« C'est plus des questions... managériales. Cependant, le Conseil va se préoccuper du premier niveau en termes de*

*compétences et de connaissances-métier, c'est le premier niveau de l'organisation. Donc on participe au recrutement du CEO et de certains membres du comex, hein, dans l'environnement dans lequel je suis. Ils font partie du Conseil aussi, du fait de la structure spécifique, donc on est à même de pouvoir apprécier les compétences et les connaissances » (Rep\_4 39 :18)*

De façon générale, il est difficile de « voir » au-delà du haut de la hiérarchie, comme en témoigne cette administratrice d'une entreprise de taille moyenne : « *On aimerait bien être précis. J'aimerais bien être précise. Malheureusement je peux pas l'être. Parce bon, parce que quand vous avez 150 salariés, vous pouvez pas tous les connaître. Vous pouvez pas savoir qui a quelles compétences. Vous connaissez déjà le haut du panier, à peu près. Mais après en-dessous, c'est plutôt un point aveugle » (Rep\_15 48 :40).* Ce dirigeant d'une entreprise de taille intermédiaire explique lui aussi comment l'attention se focalise sur une tranche étroite des salariés : « *Compétences, connaissances, métiers, ça c'est quelque chose sur lequel j'ai insisté auprès de l'ETI, en disant : repérez les jeunes pousses qui sont chez vous. C'est-à-dire faites une carte des compétences et des gens qui sont chez vous. Sur les 800 personnes, il y en a peut-être 40 à suivre et qui sont vitaux pour l'entreprise. Déterminez quelles sont les 40, d'accord, et travaillez effectivement sur leurs compétences » (Rep\_8 16 :08).*

Concrètement, c'est lorsqu'il existe un incident que le Conseil est informé, principalement lorsque cet incident touche les « hauts potentiels et les talents » : « *Alors, honnêtement, les métiers et compétences on rentre surtout... c'est surtout s'il y a un problème que le Conseil est informé. Quand il y a pas de problème de métier, de connaissance, de compétence, bon, ça tourne. Dès lors qu'il y a un problème soit local, soit sur un métier particulier, là on est informé. Mais c'est vrai que le rôle de l'administrateur sur ce sujet-là – autant sur les talents il peut avoir un rôle en disant : bah jusqu'à quel niveau repère-t-on les hauts potentiels et talents ? Est-ce qu'il serait pas bien de les faire bouger d'un métier ou pays à l'autre ? – autant sur compétences, connaissances et métiers on n'a pas d'expertise, on n'est pas des experts. Les*

*administrateurs en général ne sont pas des experts du secteur où ils sont administrateurs »* (Rep\_6 24 :22). Selon ce répondant, le Conseil est informé des incidents liés aux compétences et aux métiers, mais ne possède souvent pas lui-même les connaissances (l'expertise) pour traiter le sujet.

Enfin, l'attention portée à la direction peut être un point d'entrée dans la considération des enjeux de compétences qui concernent d'autres salariés plus bas dans la hiérarchie, reconnus comme étant les « forces vives » de l'entreprise : « *Autre occasion, lorsque l'on parle – cette fois-ci plutôt plus sur le comité gouvernance, des nominations et gouvernance – des plans de succession des dirigeants, on se pose évidemment la question du vivier de talents, et c'est aussi l'occasion de creuser plus profondément sur les ressources vives de l'entreprise, en termes de types de capacités, de skills – maintenant, et par rapport aux évolutions anticipées pour demain. Donc c'est se poser la question de manière prospective la question des compétences et des connaissances »* (Rep\_9 17 :34).

#### ***3.2.4.2. Attention au travail comme capacités à acquérir : opportunités et limites des solutions de marché***

L'attention au travail comme capacité est principalement caractérisée par une vision marchande des compétences et des métiers considérés comme stratégiques, qui incite à déployer des stratégies d'acquisition et de rétention des ressources humaines (i). Cette approche a toutefois des limites (ii).

(i) La vision marchande des capacités de travail est laconiquement décrite par ce répondant : « *Ils font un bilan interne : qu'est-ce qu'on a, qu'est-ce qu'on n'a pas ? Et si on n'a pas, est-ce qu'on peut le trouver ailleurs et à quel prix ?* » (Rep\_19 49 :21). Comme le résume cette répondante, cette vision marchande prend la forme de stratégies d'acquisition et de rétention

des ressources humaines : « *En gros la question des emplois, ça se résume dans les axes stratégiques à : j'attire et je conserve les talents* » (Rep\_17 27 :01).

La vision des compétences et des métiers comme biens à acquérir sur le marché est particulièrement liée à la prise de grandes décisions stratégiques ayant un impact significatif sur l'activité de l'entreprise. Les évolutions de l'activité entraînées par ces décisions soulèvent la question stratégique de l'adéquation des compétences, abordée comme un risque au niveau du Conseil : « *Vous n'allez pas avoir un point d'agenda qui va être : compétences, connaissances, métiers. Mais indirectement quand vous discutez de risques ou d'évolution dans l'activité pressentie, la première question que vous avez c'est : est-ce que vous avez la compétence en interne pour le gérer ?* » (Rep\_20 25 :30). Faisant le récit d'un changement de réglementation dans l'industrie qui a imposé à la direction de formuler un plan de modification de l'activité, cette répondante poursuit : « *La première question lorsque la direction a proposé ce projet-là, ç'a été effectivement les risques. Et, par rapport à ces risques, est-ce qu'on a les compétences humaines pour gérer ce projet. Et ça a donné lieu à des recrutements* » (Rep\_20 27 :36).

La présence des compétences et leur adéquation à l'activité sont aussi un sujet d'attention lors du développement de relations commerciales d'envergure qui modifie les besoins de l'entreprise en capacités de travail : « *Aujourd'hui par exemple les [produits fabriqués par l'entreprise] ont été référencés par [l'Etat français], et il y a également des contrats avec d'autres pays [...]. C'est vraiment une bascule importante, on a eu des discussions en Conseil d'administration sur ce sujet précis : est-ce qu'on a les compétences ? Est-ce qu'on a les connaissances pour faire ça ? Est-ce que finalement on est en train de faire un virage trop important ? Est-ce qu'il va falloir recruter des personnes clés ? C'est pas le board qui recrute, surtout pas. C'est bien entendu le comité exécutif, mais ça d'une manière générale c'est important de poser des questions. Est-ce qu'on a les moyens de notre stratégie ?* » (Rep\_3

32 :45). Cet intérêt porté à l'adéquation entre compétences et stratégie montre, au niveau du Conseil, une attention portée aux moyens humains – c'est-à-dire au travail – nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie.

Cet autre administrateur décrit la manière dont l'acquisition de compétences sur le marché est devenue la solution de choix au niveau des Conseils : *« Alors ça c'est dans la discussion stratégique, ou bien investissement, acquisition, où on se pose la question de dire... Alors si on fait un investissement industriel ou commercial, il faut trouver les gens, et donc on se dit : est-ce qu'on les trouve ? Si on fait une acquisition, on acquiert en même temps les métiers. C'est pour ça que dans les grands groupes, l'acquisition est devenue un moyen de répondre à toutes les questions, du moins dans l'immédiat. C'est-à-dire qu'en acquérant – je ne parle pas de concurrent, mais en acquérant un sous-traitant ou une société d'un autre secteur qu'on veut développer, bah on gagne du temps et on achète les compétences, les métiers, les connaissances. Et les talents. Alors les talents quand on les achète on n'est pas sûr qu'ils restent, parce que souvent, quand il y a acquisition il faut s'assurer que les talents vont rester »* (Rep\_6 29 :35). D'après ce répondant, cette approche marchande des capacités offre à l'entreprise des gains de temps, mais pose dans le même temps la question de la rétention des salariés qui font l'objet d'une concurrence des employeurs sur le marché de l'emploi.

(ii) L'approche des capacités de travail comme des biens que l'on peut acquérir sur le marché connaît cependant des limites que mettent en évidence certaines répondantes. Comme l'affirme cette administratrice, les décisions de désinvestissement et d'acquisition à répétition sont souvent au cœur des stratégies de croissance des entreprises : *« Je suis quand même dans un monde particulier qui est celui des sociétés de services informatiques, dont la stratégie est concentrée sur : j'élimine les morceaux qui rapportent peu et je me développe en rachetant d'autres entreprises pour devenir Gafa à côté des Gafa »* (Rep\_17 5 :47). Cependant, les stratégies d'acquisition rencontrent de façon récurrente des difficultés d'intégration liées à la

culture des entreprises : « *Il est arrivé que l'entreprise refuse de faire des opérations de croissance externe parce que les cultures n'étaient pas compatibles. Et j'ai d'autres exemples en tête, que je ne peux pas citer [...], d'entreprises qui m'ont confié d'avoir renoncé à faire une opération alors que sur le papier tout était complémentaire et parfait, parce que les cultures n'étaient pas compatibles. Moi j'ai vécu ça en tant qu'exécutive, et le Conseil d'administration, je pense, n'a pas forcément pris la mesure de la différence culturelle autant qu'il aurait fallu le faire – et je pense que c'est parce qu'à l'époque le dialogue avec le Conseil était peut-être trop faible, mais je me souviens en tant qu'exécutive d'avoir eu à accompagner l'intégration d'une très grande entreprise dans l'univers où j'étais – chez [entreprise], on parle de dix-mille collaborateurs qui rejoignaient le groupe quand même, donc c'était pas rien –, et on a eu beaucoup beaucoup de mal à intégrer cette entreprise dont la culture était aux antipodes de l'entreprise de référence, [...] et on a mis beaucoup plus de temps que prévu à accompagner cette intégration* » (Rep\_3 34 :46). Cette répondante décrit une intégration validée par le Conseil, qui n'a pas pris la mesure des risques encourus.

Cette autre répondante témoigne du traitement différent qu'a reçu, d'après son expérience, la question de la compatibilité des cultures lors d'une potentielle fusion-acquisition : « *Quand vous faites une acquisition d'entreprise, comment vous intégrez les nouvelles personnes... ? Le plus grand risque pour une fusion-acquisition c'est la culture. Donc quand on parlait de culture tout à l'heure... Est-ce qu'il y a des acquisitions qui ne sont pas parce qu'il y a un problème de culture ? Des discussions que j'ai eues au sein du groupe de travail du club des présidents de comités d'audit, je peux vous dire oui. C'est pas la peine de se lancer dans un travail d'analyse d'une acquisition si jamais au niveau culturel vous savez d'ors et déjà que vous n'arriverez pas à l'exécuter de façon à dégager ces synergies* » (Rep\_20 55 :48). C'est au sein du comité d'audit qu'a été discuté le problème de l'intégration des cultures, ce qui souligne à nouveau le rôle important des comités spécialisés dans la construction de l'attention au travail.

### ***3.2.4.3. Attention au travail comme capacités et continuité interne des compétences : le regard d'une administratrice salariée, ancienne opératrice technique au sein de l'entreprise***

La vision précédente des capacités de travail comme une marchandise à acquérir offre des solutions stratégiques rapides, mais parfois périlleuses. Elle est majoritairement portée par des administratrices et administrateurs indépendants, qui en soulignent également les limites de mise en œuvre. Nous nous attardons ici sur le cas d'une administratrice salariée, forte d'une longue expérience professionnelle comme opératrice technique au sein de l'entreprise où elle est mandatée, qui témoigne d'une vision différente des capacités de travail.

Rappelant que la ressource humaine est la ressource essentielle d'une entreprise, elle déplore que la masse salariale soit souvent utilisée comme variable d'ajustement : *« Pour moi l'entreprise, c'est un tout. Et sa ressource essentielle c'est sa ressource humaine. Il faudra faire des investissements, il faudra faire des formations, il faudra faire des emplois. Sauf que souvent quand on regarde, la variable d'ajustement d'une entreprise, très souvent, c'est quoi ? C'est sa masse salariale »* (Rep\_23 36 :16). Elle poursuit, insistant sur les motifs économiques qui guident ces décisions de se séparer d'une partie de la main d'œuvre : *« C'est typique des entreprises. La variable d'ajustement, c'est toujours : on n'a plus les moyens de se payer tout ça, il va falloir essayer de faire différemment, faire mieux et avec moins de monde »* (Rep\_23 36 :50).

Ce que déplore cette administratrice, c'est l'inattention de l'entreprise aux conséquences de telles décisions : *« Si c'est juste pour baisser la masse salariale, derrière c'est quoi les conséquences ? Est-ce qu'il y a des conséquences ou pas ? Comment on s'en prémunit ? Comment on fait pour vérifier qu'y en ait ou qu'y en ait pas ? Mais très souvent l'entreprise elle décrète. Elle décrète, elle met en œuvre, et puis après elle dit : mais là on n'a peut-être plus assez de moyens, là il va peut-être nous manquer un petit peu de monde ici, là on est peut-être allé un peu trop bas »* (Rep\_23 37 :51). Se séparer d'une main d'œuvre qualifiée pour des

raisons d'économie, sans se soucier des compétences que l'on perd au passage, peut entraîner une pénurie de compétences nécessaires à la bonne marche des opérations.

Chez cette répondante, l'attention aux capacités ne passe pas seulement par la prospective de l'évolution des métiers et de l'apparition de nouvelles compétences, mais aussi par le souci de la transmission des compétences existantes : « *Quand on parle des compétences, c'est les compétences sur les métiers à venir, mais c'est aussi la transmission des compétences. On est sur des produits de cycles longs, de contrats qui peuvent être signés et totalement réalisés à 35 ans, donc une génération complète de salariés* » (Rep\_23, 29 :27). Cette vision de long-terme est fondée sur une compréhension des cycles de l'activité de l'entreprise. Cette compréhension des cycles et de leur impact sur les besoins en effectifs a permis de sensibiliser le Conseil et la direction sur les choix retenus concernant la main-d'œuvre : « *on a réussi à sensibiliser là-dessus. Parce qu'on a eu des ruptures de cycles [...], avec des décalages de programmes, ou des trous [...] où il y a des baisses telles que les effectifs peuvent pas être maintenus. Et si nos effectifs s'en vont, les transmissions se font plus* » (Rep\_23, 31 :41).

Elle présente ses arguments : « *La transmission des compétences elle est pas acquise, si des personnes qui ont du savoir partent de l'entreprise, la personne qui arrive dans l'entreprise sera tout aussi compétente et sera tout aussi motivée, sauf qu'elle aura pas le retour d'expérience de ce qu'il s'est passé, et elle va refaire les erreurs du passé qui auraient pu être évitées* » (Rep\_23 32 :55). Si cette administratrice reconnaît la valeur de compétences acquises par de nouveaux recrutements, elle distingue celles-ci des savoirs spécifiques qui trouvent leur origine dans la pérennité des expériences professionnelles vécues au sein de l'entreprise. Il est donc important de savoir préserver ces forces vives internes en reconnaissant les limites des stratégies d'acquisition externe des compétences.

#### ***3.2.4.4. Dispositifs informationnels de l'attention au travail comme capacité***

L'attention au travail comme capacité s'appuie sur un divers d'indicateurs qui s'intègrent parfois, au sein de certains comités, à une cartographie des compétences et des métiers (i). Si ces indicateurs offrent aux administratrices et administrateurs une compréhension de certains enjeux stratégiques liés aux compétences et aux métiers, des visites sur le terrain permettant aux membres du Conseil d'observer et d'échanger avec des salariés de l'entreprise sont parfois l'occasion d'appréhender de façon plus fine la question des capacités (ii).

(i) Parmi les indicateurs observés, en lien avec les capacités, on trouve le taux de formation ventilé en fonction du hiérarchique et de la géographie : « *C'est essentiel le développement des compétences, bien entendu il faut s'en occuper. Vous regardez non seulement le taux d'accès à la formation, le taux d'accès à la formation par statut, et donc regardez ça aussi par pays, et puis tous salariés, les managers et les non-managers, il faut vraiment regarder ça de façon très appropriée* » (Rep\_5 16 :10). L'organisation du temps de travail (temps partiels) et le statut contractuel (intérimaire) font aussi partie des indicateurs retenus : « *Et on regarde aussi beaucoup des choses très simples comme l'organisation du temps de travail, est-ce qu'il y a des intérimaires, est-ce qu'il y a des temps partiels* » (Rep\_5 16 :36).

Un administrateur salarié interprète les évolutions de carrières liées au statut hiérarchique comme une conséquence de l'automatisation des tâches techniques de base, démontrant sa compréhension des enjeux stratégiques liés aux évolutions de l'activité : « *Vous regardez aussi le nombre de salariés, est-ce que j'ai une évolution vers l'encadrement ou pas. Ce qui est frappant depuis une dizaine d'années, c'est qu'on a une montée des salariés vers l'encadrement. On a majoritairement des cadres maintenant dans la banque de détail. Vous êtes à 55% de cadres. Y a 20 ou 30 ans vous aviez 60 à 65% de techniciens. [...] C'est une évolution qui est représentative de l'informatisation. Toutes les tâches qui étaient basiques –*

*enfin c'est pas négatif dans mon esprit – les tâches basiques sont automatisées, et on met en face des clients des compétences beaucoup plus pointues » (Rep\_11 38 :30)*

Cette autre répondante (l'administratrice salariée que nous citons plus haut) énumère également les indicateurs en lien avec les compétences et les métiers considérés au niveau du Conseil : *« Donc tout ce qui est à la hauteur de l'établissement et qui est nécessaire de devoir remonter sur des alertes, tout ce qui va être en transverse aussi sur les bilans sociaux, le taux d'absentéisme et le turnover, les taux de démissions, la précarisation, le taux d'intérim parce qu'on a parlé tout à l'heure de compétences, de transferts de charges aussi – c'est aussi en lien avec la précarisation hein, les intérimaires c'est pas des gens qui vont forcément rester chez nous donc c'est du transfert de savoirs parfois à fonds perdus hélas... On a tout ce regard-là, et je pense que ça vient d'un parcours, je pense que cette partie-là, économique, voire politique industrielle... Qu'est-ce qu'on fait chez nous ? Qu'est-ce qu'on sous-traite ? Est-ce qu'on sous-traite pas de la valeur ajoutée ? Est-ce qu'on perd la main sur le cœur de métier ? Cette sensibilité on l'a » (Rep\_23 65 :30)*. Cette administratrice explique la grille de lecture qu'elle applique à ces indicateurs : c'est la question centrale de la précarisation, à la fois des compétences disponibles et des parcours de vie des salariés, qui oriente sa lecture des taux d'absentéisme, de rotation, de démission, ou d'intérim.

Les indicateurs pris tels quels ne sont pas les seuls dispositifs informationnels dont disposent les Conseils. Certains comités spécialisés travaillent sur des cartographies des compétences capables de fournir une vision fiable des enjeux stratégiques liés aux compétences et aux métiers : *« Compétences, connaissances, métiers, talents, oui, ça c'est discuté dans le comité ressources humaines. Ça c'est regardé, c'est bien matricé, c'est bien croisé. Il y a des cartographies dans tous les sens. On sait par exemple que voilà, on connaît les métiers en tension, on connaît les plans de formation qui vont être nécessaires, on connaît les compétences qui vont être nécessaires, ou celles qui le sont plus. Voilà. Et puis les talents, bien sûr ils sont*

*repérés mais c'est surtout les talents au niveau heu, on va dire des... voilà c'est pas une action à la place du responsable des ressources humaines au Comex, hein, on n'est pas à cette granulométrie. On est plus heu, plutôt plus au-dessus » (Rep\_21 22 :20).*

La prise en main des outils de cartographie des compétences n'est cependant pas évidente parmi tous les Conseils, comme en témoigne ce répondant : « *Le transfert [des outils de cartographie des compétences] n'est pas encore fait, et il faudra je pense un petit peu de temps pour que ce soit quelque chose qui soit transféré ou regardé par le Conseil. C'est que je pense que les outils sont très techniques, assez précis, et le Conseil n'a peut-être pas la compétence pour pouvoir les apprécier. Vous voyez il faut qu'ils soient peu heu... je dirais vulgarisés, synthétisés. Parce que donner l'information à un Conseil, il faut qu'il puisse interagir avec cette information. Donc si vous avez un paquet de data incroyables mais que vous savez pas au bout du compte quels sont les besoins qu'est-ce qu'on peut proposer, qu'est-ce qu'on peut challenger, donc il faut le synthétiser et le formuler de manière à ce que le Conseil puisse se l'approprier et qu'il y ait un intérêt à faire ça. Je pense qu'on n'en est pas encore là » (Rep\_22 35 :46). Ce que soulève cet administrateur, c'est la difficulté pour le Conseil d'obtenir une information lisible sur les enjeux stratégiques de compétences et des métiers. Comme le suggérait le *verbatim* précédent, c'est le rôle de la cartographie des compétences : préparée au sein des comités spécialisés par des personnes compétentes, elle doit offrir au Conseil des éléments fiables et compréhensibles sur les capacités de travail de l'entreprise, dans le but d'éclairer les décisions stratégiques dont il a la charge.*

(ii) Certains Conseils organisent des visites de terrain, offrant aux administratrices et administrateurs l'occasion d'observer les opérations et d'échanger avec des salariés. Pour cette administratrice indépendante, c'est une pratique incontournable pour éviter au Conseil de se retrouver « hors-sol » : « *Moi à plusieurs reprises j'ai demandé à aller voir sur le terrain. Aller visiter des sites, aller rencontrer, faire une visite d'entreprise, etc. Il y a des boîtes, vraiment,*

*on dirait que le Conseil il est hors-sol, vous voyez. C'est un truc qui se réunit, de gens intelligents qui échangent, mais parfois ça me donne vraiment l'impression d'être trop déconnecté de l'entreprise. L'importance clé, je trouve, de donner aux administrateurs l'accès à l'opérationnel pour mieux comprendre la matière de l'entreprise pour laquelle on travaille »* (Rep\_27 21 :07). D'après cette répondante, la connaissance de l'opérationnel acquise dans l'observation de terrain doit éclairer les administrateurs dans leur travail stratégique au niveau du Conseil.

Cette autre répondante, administratrice salariée, décrit son expérience régulière des visites de terrain : *« Tous les ans le Conseil d'administration se déplace sur les sites. Il va directement sur un des sites – on les a quasi tous faits en 5 ans »* (Rep\_23 41 :03). Elle poursuit : *« C'est des moments où on a des réunions de travail, des réunions où on expose les problématiques des sites, les investissements du site, le patron vient expliquer qu'est-ce qu'on y fait, on va visiter les installations, donc ça met du concret dans l'entreprise. Quelque part aussi ça attache, ça attache visuellement, je vois ce dont je parle, ce qu'il y a dans les dossiers, je réalise, je comprends mieux »* (Rep\_23 41 :34). Les témoignages et observations de terrain recueillies lors de ces visites rendent concrètes, visibles au sens premier du terme, les problématiques traitées de façon plus abstraites au niveau du Conseil. En allant sur le terrain rencontrer des directeurs d'usines et des ingénieurs, mais aussi des clients et opérateurs finaux, *« on parle aussi bien nouvelles technologies, donc on va parler compétences, on va parler emploi, on va parler investissement, on va parler recherche et développement, on va parler innovation, créativité, valeur ajoutée... »* (Rep\_23 44 :34). D'après cette répondante, les échanges avec les divers acteurs de terrain sont l'occasion d'obtenir une vision plus fine des dynamiques et des enjeux qui entourent la question des capacités, souvent mise en lien d'amont en aval avec les moyens alloués, les processus d'innovation et de production, et la création de valeur finale.

Finalement, la connaissance obtenue lors de ces visites alimente une réinterprétation de la cartographie des compétences qui, précédemment axée sur les risques stratégiques, intègre à présent les opportunités : « *Notre cartographie des risques est en train de passer à cartographie des risques et des opportunités. Et on l'appelle effectivement comme ça. C'est-à-dire qu'on est aussi en train de regarder ce genre de choses* » (Rep\_23 69 :26).

### **Section 3. Synthèse des apports du chapitre**

Dans ce chapitre, nous avons considéré, finalement, les Conseil comme des dépositaires d'une attention « discutée » (tel que nous l'avons défini au chapitre 2). Afin de mettre au jour cette attention, nous avons mené 27 entretiens individuels avec des administratrices et administrateurs de société opérant dans des secteurs d'activités divers. Les répondants étaient caractérisés par une diversité de statut (administrateur indépendant, salarié, dirigeant, actionnaire), d'arrière-plan professionnel (direction financières, direction des ressources humaines), et de genre. Les entretiens ont été menés, certains face à face, certains en visioconférence, au moyen d'un protocole basé sur la technique des grilles de répertoire (*repertory gri technique* ou RGT). La RGT est une méthode de cartographie cognitive qui s'appuie sur des cartes pour amorcer avec le répondant une discussion libre autour de différents éléments couvrant un sujet donné. L'analyse des données a été menée à l'aide d'un logiciel d'analyse qualitative (Nvivo), sur la base d'un protocole de codage des entretiens mobilisant des catégories prédéfinies et émergentes.

Les résultats permettent de préciser et enrichir ceux des chapitres précédents. Nous apprenons que l'attention au « travail comme comportement d'effort », premièrement, vise à susciter la motivation des salariés et renforcer leur adhésion aux objectifs de l'entreprise. Elle est liée à une attention aux dispositifs d'incitation extrinsèque (rémunération variable, actionnariat salarié) qu'il convient d'appliquer pour gouverner les comportements. L'attention aux

comportements d'effort est particulièrement orientée vers les salariés dotés d'un capital humain et d'un statut hiérarchique important. Elle est aussi influencée par le statut et l'expérience professionnelle des administrateurs. Ainsi les administratrices et administrateurs salariés plaident-ils, d'une part, pour une extension des dispositifs d'incitation extrinsèque aux franges inférieures de la hiérarchie et, d'autre part, pour une meilleure prise en compte de motivations intrinsèques (reconnaissance, sens au travail) qui déterminent l'effort de travail. L'attention aux comportements est, enfin, soutenue par plusieurs dispositifs informationnels tels que des enquêtes internes de satisfaction, qui souffrent toutefois de quelques limites.

Les entretiens nous apprennent également que l'attention au « travail comme risque » est étroitement liée à la responsabilité que portent conjointement les administrateurs et la direction de contrôler et prévenir les risques. Cela donne l'occasion d'aborder au Conseil des sujets traditionnellement considérés comme étant du ressort du management. Ainsi, l'attention au travail comme risque apparaît avant tout comme une attention aux risques encourus par l'entreprise, tant sur le plan de la conformité aux normes externes (conformité légale et réputation) que sur celui de la continuité de ses opérations (qui peuvent être interrompues par des incidents internes ou externes à l'entreprise). Le travail apparaît comme une ressource symbolique, un argument d'image visant à maintenir et consolider la légitimité de l'entreprise aux yeux de ses parties-prenantes externes et de la société civile. Le travail apparaît aussi comme une ressource matérielle, un moyen de production dont il faut assurer la mise en œuvre continue.

Selon l'expérience professionnelle et le genre des répondants, cette attention peut être, par contraste, une attention aux risques encourus par les travailleurs. Plus prospective et systématique que réactive et ponctuelle, cette attention s'appuie sur des compétences spécifiques (audit et contrôle de gestion) acquises au cours de l'expérience professionnelle des répondants. Par ailleurs, lorsque les répondantes sont dotées d'une solide expérience en

direction des ressources humaines et d'une sensibilité féminine revendiquée, elles montrent une attention aux risques du travail explicitement centrée sur la personne du salarié. S'agissant des dispositifs informationnels, des indicateurs couramment disponibles fournissent au Conseil des informations chiffrées capables de déclencher l'attention des administrateurs, bien que ces données soient limitées dans leur capacité à produire une véritable connaissance de la réalité des risques dans l'entreprise. Les comités spécialisés jouent un rôle important dans le travail d'enquête, de mise en forme et de présentation des données sur le risque en réunion du Conseil. Enfin, l'attention au « travail comme capacité » repose sur un consensus sur l'importance des compétences et des métiers, malgré des discussions lacunaires sur le sujet dans certains Conseils. Cette attention porte principalement sur les compétences et métiers considérés comme stratégique (des « talents » et « hauts potentiels »), et par conséquent sur une tranche de salariés dotés d'un statut hiérarchique et d'un capital humain considérés comme importants. L'attention aux capacités est principalement caractérisée par une vision marchande des compétences et des métiers, étroitement liée à des stratégies d'acquisition (soit sur le marché de l'emploi, soit sur celui des entreprises).

Face à cette vision marchande, typiquement portée par des administratrices et administrateurs indépendants, une administratrice salariée puise dans son expérience et sa compréhension de l'activité pour offrir une vision des capacités de travail centrée sur la transmission et le développement interne des compétences. L'attention au travail comme capacité s'appuie sur un divers d'indicateurs qui s'intègrent parfois, au sein de certains comités, à une cartographie des compétences et des métiers. Si ces indicateurs offrent aux administratrices et administrateurs une compréhension de certains enjeux stratégiques liés aux compétences et aux métiers, des visites sur le terrain permettant aux membres du Conseil d'observer et d'échanger avec des salariés de l'entreprise sont parfois l'occasion d'appréhender de façon plus fine la question des capacités.

Sur un plan transversal, l'attention aux questions liées au travail est particulièrement tributaire de la position de l'exécutif, qui peut soit jouer un rôle facilitateur, soit opposer une résistance. L'influence des actionnaires sur l'attention au travail est variable selon les profils et les stratégies ; elle s'exprime principalement par le biais des investisseurs institutionnels et des critères ESG (environnement, social, gouvernance). Les administrateurs représentant les salariés, enfin, apportent un regard sur le travail alimenté par la position singulière qu'ils occupent à l'interface de la gouvernance et du travail.

Ensemble, ces résultats permettent de répondre tout d'abord au « quoi ? », en précisant les dynamiques de l'attention aux problématiques du travail comme comportement, comme risque, et comme capacité. Les solutions sont de même clairement mise en évidence, puisqu'il s'agit ici de contrôler ces comportements, de gérer ces risques, et de valoriser ces capacités. Ces résultats nous éclairent également sur le « pourquoi ? » de l'attention, en donnant un aperçu des motivations et logiques qui sont celles de l'attention au travail.

Les entretiens permettent par ailleurs de répondre au « comment ? » de l'attention au travail. Si nous n'avons pas véritablement testé l'impact des supports de l'attention, nous avons néanmoins mis en évidence le rôle qu'ils jouent dans le « paysage attentionnel » des membres des Conseils, dans une logique compréhensive (Dumez, 2016). Ainsi avons-nous montré le rôle du prisme des positions sociales des travailleurs, ainsi que celui des normes externes (formelles et informelles) qui, selon notre cadre théorique, correspondent à des supports institutionnels de l'attention. Nous avons également montré le rôle important que jouent les indicateurs et les comités spécialisés, illustrant par-là le soutien des supports organisationnels dans l'attention au travail. Enfin, les répondants ont témoigné de multiples dynamiques de l'attention existant au sein et autour du Conseil, entre des acteurs de statuts, d'expériences professionnelles, et de genres différents. Les répondants ont également insisté sur l'influence de leurs propres statut, genre, et expérience sur l'attention qu'ils et elles portent au travail. De ce fait, nous avons

montré comment l'attention se construit à partir de supports interindividuels de l'attention, c'est-à-dire des acteurs et de leurs interactions.

**TROISIEME PARTIE : SYNTHESE, DISCUSSION, ET  
CONCLUSION**

## CHAPITRE 6. SYNTHÈSE, PROPOSITIONS, ET DISCUSSION

Notre recherche a débuté sur cette problématique : en contexte de financiarisation, la gouvernance est aveugle et le travail invisible. Il est donc impossible pour le Conseil de connaître le travail. Opérant un renversement de point de vue, nous avons alors considéré qu'il était possible pour le Conseil, non plus de connaître le travail, mais d'y faire *attention*.

Selon la littérature sur l'attention organisationnelle, l'attention se traduit par l'allocation de ressources cognitives et de temps à un répertoire de problématiques et de solutions. L'attention est donc avant tout une focalisation de la cognition individuelle. Mais l'attention est aussi un phénomène distribué dans un système de supports à trois niveaux. Elle est ainsi soutenue par des supports interindividuels (acteurs et interactions), des supports organisationnels (procédures et canaux de communication), et des supports institutionnels (les normes et positions sociales des travailleurs). Sur la base de ce concept, nous avons formulé nos questions de recherche comme suit.

- Question 1. Sur quelles problématiques liées au travail le Conseil focalise-t-il son attention ?  
Quelles sont les solutions associées ?
- Question 2. Qui sont les acteurs qui soutiennent l'attention portée au travail par le Conseil et quelles sont les caractéristiques individuelles qu'ils mobilisent dans ce sens ?
- Question 3. Quelles sont les normes et représentations qui soutiennent l'attention portée au travail par le Conseil ?
- Question 4. Quels sont les procédures et canaux de communication qui soutiennent l'attention portée au travail par le Conseil ?

Pour répondre à ces questions, nous avons mené les études empiriques suivantes.

- Une analyse de 536 indicateurs « sociaux » (issus des critères ESG) comme dépositaires d'une « attention cristallisée », c'est-à-dire dépositaires de problématiques, solutions, normes... liées au travail.
- Une étude de 460 rapports annuels d'entreprise (46 sociétés cotées au CAC 40 de 2011 à 2020) comme dépositaires d'une « attention mise en scène » de l'attention par l'entreprise aux yeux de ses parties-prenantes.
- Une série de 27 entretiens, enfin, avec des administratrices et administrateurs de sociétés pour mettre au jour une « attention discutée », c'est-à-dire l'attention telle qu'elle se construit dans le cadre des échanges du Conseil.

Il s'agit à présent de dresser une synthèse des principaux enseignements de notre thèse. Nous présentons ce faisant une série de propositions qui permettent de marquer le caractère fondamentalement exploratoire de notre recherche, dont nous avons brièvement présenté les traits au chapitre 2 (nous soulignerons les limites de notre *design* en conclusion générale).

Dans un premier temps, nous présentons la synthèse de nos résultats et les propositions que nous tirons de leurs enseignements (section 1). Nous procédons en montrant d'abord le contenu de l'attention, puis nous rapportons le rôle des supports interindividuels (acteurs et interactions), organisationnels (procédures de canaux et de communication), et institutionnels (normes) de l'attention au travail. Nous formulons huit propositions et sous-propositions qui synthétisent les enseignements de notre thèse. Dans un deuxième temps, nous entamons une discussion du contenu de l'attention (section 2). Nous abordons ici les trois représentations du travail identifiées par notre recherche, en les mettant en relation avec les rôles du Conseil tels qu'ils sont définis dans la littérature. Dans un troisième temps, nous nous interrogeons sur la figure du travailleur, qui apparaît (ou disparaît) dans l'attention du Conseil principalement sous le prisme de sa position sociale (section 3). Dans un quatrième temps, nous revenons sur le support principal de l'attention que notre recherche a mise en évidence, au niveau

interindividuel (section 4). Nous discutons alors des enjeux de la composition du Conseil, en examinant le rôle des ressources individuelles (statut, expérience professionnelle, genre) dans l'orientation de l'attention au travail. Nous ne revenons pas, de ce fait, sur les supports institutionnels et organisationnels de l'attention, afin de limiter la discussion aux résultats les plus robustes. Enfin, nous achevons cet ultime chapitre en énonçant les apports de notre thèse, à partir desquels nous proposons quelques remarques conclusives qui nous permettront de revenir sur la problématique de notre recherche.

## **Section 1. Synthèse et propositions**

Dans cette première section, nous présentons la synthèse de nos résultats. Ce faisant, nous formulons huit propositions et sous-propositions qui synthétisent les enseignements de notre thèse. Nous procédons en discutant d'abord le contenu de l'attention, en passant en revue le « travail comme comportement d'effort », le « travail comme risques », et le « travail comme capacité » (1.1). Nous rapportons ensuite le rôle du prisme de la position sociale sur l'attention au travailleur (1.2). Nous présentons ensuite le rôle des supports organisationnels (procédures de canaux et de communication), institutionnels (normes externes), et interindividuels (acteurs et interactions) de l'attention au travail (1.3, 1.4, 1.5).

### **1.1. Attention au travail : trois représentations différentes**

Notre recherche montre que l'attention des membres des Conseils porte sur le travail comme « comportement d'effort à gouverner » (1.1.1), comme « risques à gérer » (1.1.2), et comme « capacités à valoriser » (1.1.3). Ces contenus de l'attention sont mis en évidence de façon très visuelle dans les résultats du chapitre 4 (étude des rapports annuels), sous la forme d'une projection factorielle qui agrège les mots de vocabulaire autour de trois pôles : la « gouvernance

du travail », les « risques du travail », et les « opportunités du travail ». Nous en présentons maintenant les modalités.

### **1.1.1. Travail comme comportement à contrôler**

L'attention au travail comme « comportement à contrôler » désigne la nécessité d'orienter les motivations et d'aligner les intérêts des salariés sur ceux de l'entreprise. Le travailleur est ici appréhendé comme individu dont il faut encourager certains comportements par incitations adaptées. Cette attention est mise en scène dans les rapports annuels (chapitre 4), dont une partie du champ lexical se focalise sur les dispositifs d'intéressement attribués à l'exécutif et aux salariés (stock-options, plan d'actionnariat salarié).

Ces résultats sont confirmés et affinés dans le chapitre 5 (entretiens). Les entretiens montrent tout d'abord que l'attention au travail comme « comportements à contrôler » est focalisée sur le problème de la *motivation* des salariés et de leur adhésion aux objectifs de l'entreprise. Cette attention est principalement associée aux dispositifs d'incitation extrinsèque (rémunération variable, actionnariat salarié), qu'il convient de mettre en œuvre afin de gouverner les comportements et d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Elle est aussi orientée vers les salariés dotés d'un capital humain et d'un statut hiérarchique important, principaux concernés par les dispositifs d'incitation.

Par contraste, nos résultats montrent aussi une attention qui se traduit par une appréhension plus large des comportements et des motivations : ainsi les administratrices et administrateurs salariés plaident-ils, d'une part, pour une extension des dispositifs d'incitation extrinsèque aux franges inférieures de la hiérarchie et, d'autre part, pour une meilleure prise en compte de motivations intrinsèques (reconnaissance, sens au travail) qui déterminent l'effort de travail.

### **1.1.2. Travail comme risque à gérer**

L'attention au travail comme « risque à gérer » suggère que le travail est un facteur négatif potentiel (accidents, corruption, démissions...), dont il faut limiter les impacts sur le travailleur et sur l'entreprise. Nous montrons cela dans le chapitre 3 (étude des indicateurs). Celui-ci observe que parmi les indicateurs « sociaux » (issus des principaux référentiels ESG), l'attention porte majoritairement sur les problématiques de risques du travail (santé, sécurité, discrimination...), associée à une attention aux normes externes (règles internationales sur le travail) et à des solutions de gestion des risques.

Ces résultats sont confirmés et affinés dans le chapitre 5 (entretiens). Les entretiens avec les membres de Conseils montrent que l'attention aux risques du travail est étroitement liée à la responsabilité que portent conjointement les administrateurs et la direction de contrôler et de prévenir les risques. Cette responsabilité incite les membres du Conseil à s'intéresser à des sujets traditionnellement considérés comme étant du ressort du management.

Les résultats des entretiens montrent enfin que l'attention aux risques du travail est subordonnée à l'attention aux risques encourus par l'entreprise sur les plans légal, réputationnel, et opérationnel. Les solutions qui font l'objet de l'attention des Conseils visent à assurer la conformité de l'entreprise aux normes externes et la continuité de ses activités. Par contraste, nos résultats montrent aussi une attention aux risques du travail davantage focalisée sur les travailleurs. Plus prospective et systématique que réactive et ponctuelle, plus intéressée par la prévention que la gestion *ex post*, cette attention s'appuie sur des compétences spécialisées (audit et contrôle de gestion) acquises au cours de l'expérience professionnelle des répondants. Par ailleurs, lorsque les répondantes sont dotées d'une solide expérience en direction des ressources humaines et d'une sensibilité féminine revendiquée, elles montrent une attention aux risques du travail explicitement centrée sur la personne du salarié.

### **1.1.3. Travail comme capacité à valoriser**

L'attention au travail comme « capacité à valoriser » suggère que le travail est un potentiel qui doit à être mis au service de la création de valeur. Elle est visible dans le champ lexical mis en scène par les rapports (chapitre 4), dont le pôle « opportunités du travail » porte sur les compétences et l'engagement des collaborateurs, la gestion stratégique des ressources humaines (recrutements, formations, carrières), mises en lien avec la création de valeur marchande (pour le client).

Ces résultats sont confirmés et affinés dans le chapitre 5 (entretiens). Les entretiens avec les membres de Conseils montrent que l'attention au « travail comme capacités à valoriser » repose sur un consensus autour de l'importance des compétences et des métiers, malgré des discussions lacunaires sur le sujet dans certains Conseils. Cette attention porte principalement sur les compétences et métiers considérés comme stratégiques (des « talents » et « hauts potentiels ») ; elle est principalement caractérisée par une vision marchande des compétences et des métiers, étroitement liée à des stratégies d'acquisition (soit sur le marché de l'emploi, soit sur celui des entreprises).

Par contraste, une administratrice salariée puise dans son expérience et sa compréhension de l'activité de l'entreprise pour offrir une vision des capacités de travail centrée sur le collectif de travail, au sein duquel sont développés et transmis des savoirs spécifiques à l'entreprise. Afin de préserver ces savoirs (qui sont des avantages concurrentiels), elle plaide pour des stratégies des ressources humaines (emploi, rémunération, formation) qui garantissent la pérennisation de la force de travail existante.

En résumé, ces résultats dessinent le répertoire des problématiques et des solutions qui occupent le champ de l'attention des Conseils qui s'intéressent au travail : des comportements d'effort qu'il convient de contrôler, d'orienter par le biais d'incitations (extrinsèques ou intrinsèques) afin d'atteindre des objectifs de performance ; des risques (pour l'entreprise ou pour le

travailleur) qu'il convient de gérer afin de préserver l'intégrité de l'entreprise et la continuité de ses activités ; des capacités, enfin, qu'il s'agit de valoriser (par des solutions externes ou internes) afin de produire des marchandises.

**Proposition n°1 : Notre thèse montre que l'attention au travail dans le Conseil se focalise sur un répertoire de problématiques et de solutions liées au travail. Leur attention se focalise sur :**

- **(1a) le travail comme comportements d'effort à gouverner (par des incitations extrinsèques ou intrinsèques)**
- **(1b) le travail comme risques à gérer (encourus par l'entreprise ou par les travailleurs)**
- **(1c) le travail comme capacités à valoriser (au moyen de solutions externes ou internes)**

## **1.2. Attention aux travailleurs : le prisme des positions sociales**

Dans notre cadre théorique, l'attention est soutenue par des normes institutionnelles. Parmi celles-ci se trouve la position sociale des travailleurs, caractérisée par la division du travail, la position sociale, ou encore l'identité. Le chapitre 3 (étude des indicateurs) met en évidence la présence d'indicateurs qui fournissent un état des lieux des ressources humaines (emploi, rémunération, contrats...) étroitement associé à une segmentation des salariés en fonction de leur statut hiérarchique (manager / non-manager), leur statut contractuel (contrats typiques ou atypiques), ou encore leur genre, leur origine ou leur statut de handicap. Ces résultats montrent l'influence du prisme de la position sociale sur l'orientation de l'attention telle qu'elle est inscrite dans les indicateurs mis à disposition des Conseils.

Le chapitre 4 (étude des rapports annuels) confirme ces résultats. Le champ lexical du pôle « gouvernance du travail » distingue ainsi clairement les dispositifs d'incitation qui concernent la direction de ceux qui concernent les salariés. Le pôle « opportunités » du travail met l'accent

sur les « talents » et sur des politiques de gestion des ressources humaines réservées à des salariés qualifiés, mobiles, et demandés sur le marché du travail. Le chapitre 5 (entretiens) confirme et affine ces résultats. Comme évoqué ci-dessus, l'attention au « travail comme comportements à gouverner » et au « travail comme capacités à valoriser » est répartie entre, d'une part, les salariés dotés d'un capital humain et d'un statut hiérarchique important (c'est-à-dire des salariés diplômés, mobiles, et bien rémunérés) et, d'autre part, ceux qui constituent le reste de la force de travail (une main d'œuvre souvent moins bien rémunérés, dotée de compétences considérées comme facilement disponibles sur le marché, et liée pour partie à l'entreprise par des contrats précaires).

**Proposition n°2 : L'attention au travail dans le Conseil dépend de la position sociale des travailleurs. Elle est particulièrement influencée par la position hiérarchique, le capital humain, et le genre des travailleurs.**

### **1.3. Supports organisationnels : indicateurs et comités spécialisés**

Dans notre cadre théorique, les indicateurs sont des artefacts matériels et symboliques, qui jouent le rôle de supports de l'attention lorsque les acteurs en font usage. Rappelons que nous avons également utilisé les indicateurs comme dépositaires de schémas d'attention, nous permettant de les désigner comme matériau empirique. Nous abordons plutôt ici leur rôle de supports de l'attention (c'est-à-dire de « raison » de faire attention), tel que l'indiquent les résultats qualitatifs du chapitre 5 (entretiens).

Pour nos répondants, l'attention aux comportements d'effort s'appuie sur l'interprétation d'indicateurs tels que le taux de rotation ou le NPS (*Net Promotor Score*), qui permettent d'apprécier le moral des salariés. Elle est aussi soutenue par des outils tels que des enquêtes internes de satisfaction, qui visent à mesurer le bien-être et la motivation des salariés. La

fiabilité et l'utilité de ces enquêtes font débat, mais des échanges avec la direction des ressources humaines permettent d'obtenir de précieux éclairages sur les données chiffrées.

L'attention aux risques du travail, par ailleurs, s'appuie sur des indicateurs couramment disponibles au Conseil (accidents, rotation, absentéisme, démissions). Les échanges sur ces indicateurs apportent des éclairages sur leur *usage*. D'après nos répondants, les données chiffrées sont capables de capter l'attention lorsqu'elles présentent des anomalies jugées exceptionnelles par les membres du Conseil. Elles sont donc limitées dans leur capacité à produire une véritable connaissance de la réalité des risques dans l'entreprise, mais sont utiles lorsqu'elles déclenchent chez les membres du Conseil des comportements d'enquête visant à explorer les réalités que recouvrent les chiffres. Comme en témoignent nos répondants, les comités spécialisés jouent un rôle important dans ce travail de collecte, de mise en forme et de présentation des données sur les risques en réunion du Conseil.

L'attention aux capacités, enfin, s'appuie elle aussi sur des indicateurs (taux de formation, statut hiérarchique, rotation, intérim...) censés fournir des indices importants sur l'évolution des métiers et des compétences au sein de l'entreprise. C'est le cas s'agissant des indicateurs de la formation et de l'emploi (taux de rotation, contrats, carrières...). Les cartographies des compétences agrègent ces données et les mettent en perspective, idéalement capables de fournir au Conseil une vision fiable des enjeux stratégiques liés aux compétences et aux métiers. La prise en main de ces cartographies, jugées trop techniques par certains répondants, n'est cependant pas évidente pour tous les Conseils. Nos répondants soulignent encore, dans ce sens, l'importance du rôle des comités spécialisés dans la préparation de l'information présentée au Conseil.

<b>Proposition n°3 : Au niveau des supports organisationnels, notre thèse montre :</b>
--

- **(3a) Le soutien des indicateurs (comportements et risques) et des cartographies (risques et compétences) comme supports de l'attention, qui pourtant restent limitées dans leur capacité à traduire les réalités du travail**
- **(3b) Le soutien des comités spécialisés dans le soutien de l'attention, chargés de collecter, mettre en forme, et présenter au Conseil l'information sur le travail**
- **(3c) Le soutien des visites de terrain et des échanges avec des managers fonctionnels dans la construction d'une attention plus fine aux enjeux du travail**

#### **1.4. Supports institutionnels : normes externes**

Dans notre cadre théorique, l'attention au travail est aussi soutenue par les normes externes qui s'imposent à l'entreprise. Notre chapitre 3 (indicateurs) montre, cristallisée au sein des indicateurs, une association entre problématiques de risque (santé-sécurité, harcèlement...) et normes externes (principalement des règles internationales de protection des travailleurs). Dans le même sens, le chapitre 4 (rapports annuels) met en évidence, mise en scène par les rapports, une attention aux normes légales régissant les dispositifs de rémunération variable et d'actionnariat salarié. Nous rapportons aussi ici l'effet significatif d'une des variables de contrôle du modèle, qui indique une différence dans la mise en scène des rapports avant et après l'année 2017, année de promulgation de lois importantes sur la communication extra-financières. Ce résultat confirme l'influence des normes externes sur l'attention.

Le chapitre 5 (entretiens) confirme ces résultats. Les entretiens montrent que l'attention aux risques du travail est particulièrement soutenue par des normes externes à l'entreprise. C'est le cas lorsque l'attention est motivée par les risques juridiques ou réputationnels encourus par l'entreprise. Cette attention a pour objectif de protéger l'entreprise en s'assurant de sa conformité aux règles du droit (associées à un risque juridique) et aux attentes des parties-prenantes externes (associées à un risque réputationnel).

**Proposition n°4 : Au niveau des supports institutionnels, notre thèse montre le soutien des normes externes (formelles et informelles) dans l'attention aux risques du travail.**

### **1.5. Supports individuels : statut, expérience professionnelle, et genre**

Dans notre cadre théorique, l'attention est distribuée dans les interactions interindividuelles. Elle dépend donc des modalités de ces interactions, ainsi que des ressources (statut, expérience professionnelle, genre) mobilisées par ces acteurs pour infléchir l'attention commune selon une orientation particulière.

Notre chapitre 4 (rapports annuels) met cela en évidence, s'appuyant sur des régressions linéaires pour tester les effets de la composition du Conseil sur la mise en scène des représentations du travail au sein des rapports annuels. Du point de vue du statut, les résultats montrent l'influence positive de la présence d'administrateurs salariés actionnaires sur l'attention à la gouvernance du travail. Ils établissent également l'effet positif des administrateurs salariés sur l'attention aux risques et opportunités du travail confondus. Du point de vue du genre, les résultats montrent que la féminisation des Conseils exerce une influence positive sur l'attention aux risques et opportunités du travail. De façon similaire, l'attention aux risques et opportunités du travail est soutenue par les membres du Conseil dotés d'une expérience de direction des ressources humaines (avec une tendance encore plus marquée pour les opportunités), témoignant enfin du rôle joué par l'expérience professionnelle dans l'orientation de l'attention. Ceux qui sont dotés d'une expérience de direction financière, quant à eux, exercent une influence significative sur l'attention portée aux risques du travail.

Le chapitre 5 (entretiens) confirme et affine ces résultats. Les entretiens montrent que l'attention aux risques du travail est différente en fonction du genre et de l'expérience professionnelle des membres du Conseil. Plus prospective et systématique que réactive et

ponctuelle, plus intéressée par la prévention que la gestion *ex post*, l'attention aux risques s'appuie sur des compétences spécialisées (audit et contrôle de gestion) acquises au cours de l'expérience professionnelle des répondants dans le domaine de la finance. Par ailleurs, lorsque les répondantes sont dotées d'une solide expérience en direction des ressources humaines et d'une sensibilité féminine revendiquée, elles montrent une attention aux risques du travail explicitement centrée sur la *personne* du salarié.

S'agissant du statut des acteurs, le chapitre 5 met en évidence le rôle incontournable de l'exécutif dans l'attention au travail. Détenteur de l'information et de pouvoirs décisionnels sur la marche quotidienne de l'entreprise, le dirigeant peut soit faciliter l'attention travail, soit y faire obstruction au sein du Conseil. Pour les administrateurs externes et salariés, approcher le dirigeant est toujours une tâche délicate. Elle requiert de savoir comment ne pas empiéter sur le « pré carré » de l'exécutif, tout en formulant des avis et des interrogations pertinentes à l'égard des activités de l'entreprise.

Toujours sur le plan du statut, les entretiens (chapitre 5) mettent aussi en valeur le point de vue et le rôle des administrateurs salariés dans l'attention au travail. Il est reconnu qu'ils et elles apportent un regard sur le travail alimenté par la position singulière qu'ils et elles occupent à l'interface de la gouvernance et du travail. Par exemple, concernant l'attention au travail comme comportements à gouverner, les administrateurs salariés adoptent une vision qui, d'une part, inclut des franges inférieures de la hiérarchie dans les dispositifs d'incitation extrinsèque habituellement réservés aux cadres-dirigeants et, d'autre part, qui accorde une considération particulière aux motivations intrinsèques qui, peut-être plus encore que les autres, déterminent l'effort de travail. Les administrateurs salariés dotés d'une expérience professionnelle au sein de l'entreprise, forts de leur connaissance de l'activité, jouent aussi un rôle important dans la mise en lumière des savoirs spécifiques que développe et transmet le collectif de travail. Cela

les conduit à préférer des solutions organisationnelles de valorisation des capacités, plutôt que des solutions marchandes.

**Proposition n°5 : Sur le plan des interactions interindividuelles, notre thèse montre le rôle du statut, de l'expérience professionnelle et du genre des membres du Conseil dans la régulation de l'attention au travail.**

- **(5a) Les dirigeants jouent un rôle de facilitation ou d'obstruction de l'attention au travail au sein du Conseil.**
- **(5b) Les administrateurs salariés portent une attention spécifique aux comportements, aux risques et aux capacités de travail. Ils portent tout particulièrement attention aux motivations intrinsèques du travail et aux savoirs spécifiques développés par le travail.**
- **(5c) Les membres du Conseil dotés d'une expérience de direction financière et de compétences d'audit portent une attention plus systématique et prospective aux risques et aux capacités de travail.**
- **(5d) Les membres du Conseil dotés d'une expérience en direction des ressources humaines portent une attention particulière aux risques et aux capacités de travail.**
- **(5e) Les femmes au Conseil portent une attention particulière aux risques encourus par le travail.**

## **Section 2. Le Conseil au prisme du travail, la gouvernance dans tous ses états**

En répondant au « quoi » et au « pourquoi » de l'attention, notre thèse montre le travail tel qu'il est « visible » par les membres des Conseil. S'il est établi que le travail réel demeure inaccessible aux regards extérieurs, le travail constitue bien pour le Conseil une situation problématique, incertaine, qui *accroche son regard*.

Dans la discussion qui suit, nous revenons sur les trois visions du travail mises en lumière par notre recherche, en nous interrogeant sur la définition de l'entreprise et du Conseil à laquelle elles sont chacune associées. Comme le suggèrent les mots préliminaires échangés avec nos répondants en début d'entretien (non rapportés dans les résultats), les administratrices et administrateurs ont une idée précise des rôles et responsabilités qui sont les leurs, ainsi que des motivations qui, au long de leur parcours professionnel, les ont accompagnés jusqu'au Conseil. Souvent, la manière d'aborder la question du travail fait partie de ces représentations. Il nous paraît donc important de nous saisir des manières dont le Conseil voit le travail pour prendre du recul sur le travail du Conseil lui-même. Nous proposons ce faisant, pour paraphraser Favereau (2016), de penser le travail pour penser la gouvernance.

Pour cela, nous mobilisons les principales approches théoriques du gouvernement de l'entreprise. Nous nous appuyons sur la typologie des rôles du Conseil proposée par Charreaux (1994, 2000). Nous soulignons également, en éclairant nos résultats par la littérature, les ambivalences et les limites de ces manières de voir le travail. Dans un premier temps, nous revenons sur les théories contractualistes de la gouvernance, qui permettent de penser le travail comme comportements d'effort et le Conseil comme surveillant. Nous soulignons dans ce cadre l'ambivalence de l'attention aux motivations des travailleurs (1.3.1). Dans un deuxième temps, nous nous appuyons sur les approches partenariales pour examiner la question de l'attention aux risques du travail, qui peut s'entendre au regard du Conseil comme médiateur. Nous discutons ici de la subordination de l'attention aux risques du travail à l'attention aux risques encourus par l'entreprise (1.3.2). Enfin, nous mobilisons le paradigme cognitif du gouvernement de l'entreprise pour discuter du Conseil comme « processeur de connaissances » et de l'attention au travail comme capacités. Nous examinerons ce faisant l'intérêt et les limites des solutions de valorisation du travail qui ont la préférence des membres du Conseil (1.3.3).

## 2.1. Travail comme comportement d'effort et Conseil surveillant : l'ambivalence des incitations

La vision du travail comme *effort*, mise en évidence par notre thèse, est au cœur de la définition de l'entreprise qui fonde les approches contractualistes de la gouvernance. La théorie de l'agence (TA), principale base conceptuelle de la gouvernance, conçoit l'entreprise comme un « nœud de contrats » marchands unissant des individus au sein d'une « équipe de production » (Jensen & Meckling, 1976). L'intérêt de l'équipe de production réside pour des individus à mettre en commun leurs contributions de façon telle que la valeur de leur coopération soit supérieure à la somme de leurs contributions individuelles (Alchian & Demsetz, 1972). Cette contribution, Alchian et Demsetz (1972, p. 781) la décrivent comme un « intrant d'énergie, d'initiative, une attitude de travail, une transpiration, un taux d'épuisement ». La notion d'effort physique est immédiatement perceptible dans ce champ lexical (les auteurs illustrent leur propos avec une équipe de déménageurs), qui n'est pas sans rappeler celui de la « dépense énergétique » ou de la « fatigue industrielle », typique des théories mécaniques du travail (Vatin, 2016b, 2016a).

Cependant, comme le montrent nos résultats, l'effort de travail ne se réduit pas à l'effort physique. Il a fondamentalement à faire avec la *motivation*. C'est ce qu'évoquent Alchian et Demsetz en choisissant le champ lexical de « l'initiative » et de « l'attitude ». Dans ce sens, d'autres auteurs contractualistes ont insisté sur le fait qu'il appartient au bon vouloir du salarié d'exécuter le contrat de travail (incomplet par nature) « selon l'esprit » plutôt que « selon la lettre », c'est-à-dire d'exécuter *ex post* les clauses qu'il était impossible de spécifier *ex ante* (Hart, 2008; Hart & Moore, 1988, 2008). La clinique du travail, dont nous avons évoqué les apports au chapitre 1, ne dit pas autre chose puisqu'elle observe que travailler, c'est « combler

l'écart entre le prescrit et l'effectif », alors même que le réel oppose une *résistance* (Dejours, 2013, p. 26).

(ii) À partir de cette vision du travail, comment penser le rôle du Conseil ? Dans le paradigme contractualiste, l'effort de travail est un enjeu central de gouvernance. Les membres de l'équipe de production sont en effet susceptibles de se comporter en « passager clandestin », saisissant l'opportunité de se dérober à leur contribution d'effort (*shirking*) tout en continuant à toucher les bénéfices de la production en équipe. Pour les auteurs contractualistes, le Conseil émerge comme la solution à ce problème. Doté des pouvoirs de contrôle (délégués par les actionnaires), il exerce la fonction de « l'ultime surveillant interne de l'ensemble des contrats qu'est la firme, dont le rôle le plus important est de scruter les hauts dirigeants de la firme » (Fama, 1980, p. 294, nous soulignons). Si la surveillance du Conseil s'exerce en priorité sur la haute direction, elle ne s'y limite pas pour autant. Comme le montre notre thèse, l'attention aux comportements se traduit en effet par une attention aux dispositifs d'incitation qui ne s'adressent pas seulement au dirigeant, mais aussi à des collaborateurs occupant des postes clefs, voire à des franges plus larges de salariés.

L'idée des dispositifs d'incitation repose sur un postulat central dans le paradigme contractualiste, selon lequel les contributions individuelles des membres de l'équipe de production sont impossibles à mesurer. L'effort de travail, en d'autres termes, est *invisible* aux yeux extérieurs. Ces dispositifs prennent en l'espèce la forme de plans de rémunération variable et de participation des salariés au capital (actionnariat salarié), instruments qui contournent la difficulté à exercer un contrôle *direct* sur les travailleurs, en jouant sur l'alignement de leur intérêt économique avec celui de l'entreprise (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976; Jensen & Murphy, 1990). Dans ce sens, certains auteurs ont proposé de voir l'entreprise comme un système d'instruments incitatifs véritablement cohérents et complémentaires, formels ou informels, appuyé sur un système d'information capable d'évaluer les performances

(Holmstrom & Milgrom, 1991, 1994)<sup>35</sup>. Nos résultats ne permettent toutefois pas d'affirmer qu'une telle compréhension des systèmes d'incitation de l'entreprise existe au niveau des Conseils. Il n'en demeure pas moins qu'ils confirment la prégnance des logiques incitatives au niveau de la gouvernance, qui reste sommée de répondre à l'impératif selon lequel, pour le dire clairement, « les organisations doivent convaincre leurs membres d'adopter les objectifs de l'organisation » (Heath, 1999, p. 25).

Il faut enfin souligner que si l'attention aux comportements d'effort porte majoritairement sur des incitations pécuniaires (extrinsèques), notre thèse met aussi en évidence, dans certains cas, une attention favorable aux incitations non-économiques (intrinsèques). L'existence de la seconde est importante, car les effets des premières sont ambivalents et leurs limites sont bien documentées. Les dispositifs incitatifs ont en effet souffert de l'attention exacerbée qu'ils portent aux motivations extrinsèques, dont il est montré la conséquence parfois délétère sur les motivations intrinsèques telles que les valeurs morales, la loyauté, ou encore la reconnaissance par les pairs (Deci et al., 1999; Frey, 1994; Kunz & Pfaff, 2002). La perception même par le salarié du caractère instrumental des incitations extrinsèques peut avoir un effet négatif sur son niveau de motivation (Lepper & Greene, 1978) et, dans beaucoup de cas, il est montré que les travailleurs résistent à ces incitations « *en réduisant l'effort qu'ils fournissent* » dans l'accomplissement de leurs tâches (Frey, 1994, pp. 334, nous soulignons).

---

<sup>35</sup> C'est une telle conception qui oriente les pratiques de motivation du personnel (Lazear, 1993), la gestion stratégique des ressources humaines (Becker & Huselid, 2006; Welbourne & Cyr, 1996), l'évaluation individuelle des performances (Evans & Tourish, 2017), ou encore les systèmes de « haute performance de travail » (Becker & Huselid, 1998).

Comme le résume Favereau (2016, p. 28), « l'accent du management sur les dispositifs d'incitations (matérielles) à la performance tendent à une éviction des motivations intrinsèques par les motivations extrinsèques. Or – c'est là tout spécialement l'apport des ergonomes – la qualité au travail dépend bien plus fondamentalement des premières – réprimées – que des secondes – privilégiées ». Si la question des comportements d'effort doit être prise au sérieux par les Conseils, celle des motivations intrinsèques semble devoir faire l'objet d'une attention toute particulière.

## **2.2. Travail comme risque et Conseil médiateur : le poids des normes et des convictions**

L'attention au travail comme *risques* peut être comprise à la lumière des théories partenariales de la gouvernance. Dans leur version économique, les TP sont (comme la TA) une théorie de l'allocation des droits de contrôle au sein d'une équipe de production (Blair, 1995; Blair & Stout, 1999; Rajan & Zingales, 1998). À la différence de la TA, les TP ne conçoivent plus l'entreprise exactement comme un nœud de contrats marchands, mais comme un nœud *d'investissements spécifiques en capital humain* (Blair, 1995; Freeman & Evan, 1990; Rajan & Zingales, 1998). Difficilement redéployables, ces investissements portent sur des actifs dont la valeur dépend étroitement de leur utilisation dans un contexte donné (l'entreprise), tandis qu'elle « décroît dans toute utilisation alternative » (Baudry & Chassagnon, 2014, p. 39). Cela fait d'eux des investissements *risqués*, tributaires non seulement de la continuité de l'activité de production, mais aussi de l'état des conditions de travail. Semblable à l'actionnaire, le salarié – désormais lui aussi investisseur – est vulnérable aux risques économiques qui touchent l'entreprise (faillite, diminution de l'activité), mais aussi aux risques d'expropriation (en cas de mise en péril de la relation d'emploi et de l'avantage du capital humain spécifique qui lui est associé) ou de mauvaise gestion (en cas de mise en péril des conditions de valorisation du capital humain) (Blair, 2003; Blair & Stout, 1999).

En reconnaissant le caractère particulier de la contribution des salariés, les TP ouvrent la voie à l'attention aux risques du travail dans leur dimension pécuniaire. Pourtant, notre thèse montre que l'attention à ces risques porte surtout sur ceux qui touchent le salarié dans sa personne (accidents du travail, *burn-out*, discriminations...). C'est ce que rappelle Supiot (2016, p. 68) dans son exégèse du droit du travail, lorsqu'il affirme de façon brutale que « le travailleur, à la différence de l'employeur, ne risque pas son patrimoine, *il risque sa peau* » (nous soulignons). En dernière analyse, l'idée de risque du travail ne relève pas seulement d'intérêts économiques, elle « s'étend à tous les aspects de l'existence biologique du travailleur » (Supiot, 2016, p. 71). Pour le dire autrement, les risques encourus par le travailleur ne s'inscrivent pas seulement dans le registre de la sécurité *du* travail (c'est-à-dire sécurité de l'emploi et de la rémunération), mais aussi dans celui de la sécurité *au* travail (c'est-à-dire concrètement la sécurité physique et psychique du travailleur). Le problème du risque apparaît comme inhérent au travail, si bien que, tel que l'observe à nouveau finement la clinique du travail, « travailler, ce n'est pas seulement produire, mais c'est aussi *se protéger soi-même des risques du travail* » (Dejours, 2013b, nous soulignons).

Comment la protection des risques devient-elle un enjeu de gouvernance ? Dans le cadre posé par la TP, le Conseil apparaît comme un organe de médiation (*mediating hierarchy*) chargé de protéger les intérêts des parties constituantes de l'entreprise, ceci dans le but de sécuriser les relations de coopération et d'encourager les investissements spécifiques dans l'équipe de production (Blair, 2015; Blair & Stout, 1999). Cette attention aux parties-prenantes est visible, tel que le montrent nos résultats, dans le champ lexical des rapports annuels qui met en scène (au sein du pôle « opportunités du travail ») les « collaborateurs », le « collectif », les « partenaires », la « culture d'entreprise », le « dialogue », et finalement « l'engagement ». Les mots de certains de nos répondants témoignent aussi dans ce sens de l'ambition qui règne, au niveau du Conseil, de garantir la création de valeur pour « toutes » les parties-prenantes.

Comment donc le Conseil s'assure-t-il alors de la protection des parties-prenantes ? Dans le cadre de la TP, l'attention aux risques se traduit lorsque le Conseil exerce ses prérogatives habituelles en matière de contrôle des risques financiers et de partage de la valeur *ex post* (Clarke, 2013; Kaufman & Englander, 2005). Cette manière pour le Conseil de traiter les risques n'est pourtant pas celle qui transparaît de nos résultats. Comme le montrent nos entretiens, cette intervention sur les risques du travail prend la forme d'un exercice d'influence des membres du Conseil sur les politiques et les valeurs de l'entreprise (en négociant par exemple avec la direction pour développer la politique de lutte contre la discrimination), sur la culture managériale (en dialoguant par exemple avec les cadres opérationnels) et, de façon générale, sur les dispositifs et processus de mise en œuvre de la gestion des risques (c'est ce que montre le rôle des comités spécialisés, sur lequel nous reviendrons ultérieurement). La TP suggère en ce sens que l'attention aux risques peut s'inscrire dans un registre plus stratégique, lorsque le Conseil intervient *ex ante* dans le cadre-même des processus de création de valeur (Blair, 1995). Ces modes d'implication du Conseil dans la gestion des risques stratégiques et opérationnels ont déjà été identifiés par la recherche (I. Brown et al., 2009; Hendry & Kiel, 2004; Weitzner & Peridis, 2011). Nos résultats révèlent qu'ils peuvent viser, aussi, spécifiquement les risques du travail.

Attardons-nous encore sur un résultat important de notre thèse, qui met en évidence le fait que l'attention aux risques du travail passe avant tout par l'attention aux risques encourus par l'entreprise. Il faut à cet égard revenir sur la définition du rôle du Conseil telle qu'énoncée par la TP. Elle précise en effet que le Conseil exerce une responsabilité qui n'est plus celle d'un agent au service d'intérêts particuliers (comme l'affirme la TA), mais celle d'un *curateur* (*trustee*) dont l'obligation fiduciaire est avant tout envers l'entreprise comme personne morale (Blair & Stout, 1999, p. 290). Manning (1984) évoque, de façon éloquente, le « devoir d'attention des administrateurs » vis-à-vis de l'entreprise. L'objectif, dans cette perspective, est

d'assurer la pérennité de l'entreprise, ce qui se traduit toujours *in fine* par la nécessité de maintenir sa viabilité économique. Par conséquent, l'attention aux intérêts de l'entreprise prime sur l'attention aux intérêts particuliers, qui ne peut être qu'accessoire et « *instrumentale* » (Ibid., p. 289, nous soulignons). L'attention aux intérêts (pécuniers ou non) des salariés est ici seulement dérivée de l'attention aux intérêts de l'entreprise, la première mise au service de la seconde.

Nos résultats font apparaître clairement la subordination de l'attention aux risques du travail à l'attention aux risques réputationnels et juridiques encourus par l'entreprise. La recherche le montre : l'attention aux risques du travail est souvent le résultat d'une contrainte imposée par un environnement normatif, dans lequel interviennent le législateur, mais aussi la société civile et les entreprises elles-mêmes. C'est le cas par exemple de l'attention aux risques d'accidents du travail, fruit d'un processus d'institutionnalisation qui a participé à « l'hypervisibilisation des risques », produisant une « convergence des regards » (de l'opinion publique et du législateur) sur la grande entreprise capitaliste (Daudigeos, 2009). Nos répondants témoignent, dans ce sens, de l'attention apportée aux réglementations qui encadrent la sécurité au travail dans certaines industries, ou encore l'attention aux critères de parité imposés par la loi pour lutter contre les risques de discrimination<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> La recherche montre aussi, par exemple, comment l'attention aux risques de discrimination est née de l'assimilation par les entreprises (la « managérialisation ») des revendications des mouvements des droits civiques (Edelman, 1992, 2008).

Il est possible, en définitive, de considérer l'attention aux risques du travail comme une enjeu de *légitimité* pour l'entreprise. La légitimité est une condition importante de la pérennité des organisations, puisqu'elle facilite l'accès à des ressources vitales pour celles dont le comportement apparaît comme désirable, acceptable, et approprié aux yeux des audiences externes (Dowling & Pfeffer, 1975; Pfeffer & Salancik, 1978). En montrant le souci de la conformité aux normes externes, le Conseil garantit la légitimité de l'entreprise et, partant, sécurise l'accès à des ressources importantes (Pfeffer, 1972). C'est ce qu'illustre par exemple, dans nos entretiens, le lien établi entre l'attention *ex ante* aux risques de discrimination et la construction d'une marque-employeur attractive pour les « jeunes talents ». L'attention peut toutefois survenir *ex post* en cas de crise de légitimité, c'est-à-dire lorsque la conformité aux normes n'est plus perçue comme suffisante (D'Aveni & MacMillan, 1990; Pirson & Turnbull, 2011; Segrestin & Hatchuel, 2011). C'est le cas par exemple, comme le montrent encore nos résultats, lorsque les membres du Conseil réagissent aux attaques subies par l'entreprise dans les médias en raison des risques encourus par les travailleurs le long de la chaîne de sous-traitance.

L'attention au travail est-elle, finalement, vouée à n'être qu'instrumentale ? Si l'entreprise est « le règne des fins » (Bowie, 2011), l'attention dans l'organisation ne peut s'affranchir des logiques instrumentales. Aucun de nos répondants, de fait, n'a paru ignorer les intérêts de l'entreprise en matière de risques du travail. Cependant, nos résultats témoignent aussi d'une attention à la personne du salarié, guidée par le sens de « l'humain », motivée par l'idée que le bien-être des personnes possède une valeur en soi. Apparaît ici une version plus normative de l'attention aux risques, laquelle ne trouve plus sa fin dans des objectifs économiques mais dans une éthique qui se suffit à elle-même (Donaldson & Preston, 1995). En théorie comme en pratique, la séparation entre logiques instrumentales et normatives est difficile à maintenir (Anquetil, 2011; Jones, 1995). La notion « d'attention normative » est cependant utile, car elle

permet de mettre en évidence, comme en témoignent nos entretiens, le rôle de la conviction personnelle des membres du Conseil dans l'exercice de leurs jugements. Elle renforce de ce fait l'hypothèse d'une obligation fiduciaire *aussi* encadrée par une certaine dimension morale et par un sens de la justice (Blair & Stout, 1999; Dubnick & Justice, 2014). Elle permet également de donner du sens à l'idée de « ramener l'humain » au centre de la gestion de l'entreprise (Taskin & Dietrich, 2016; Wright & McMahan, 2011), suggérant que pourrait advenir, en paraphrasant Supiot (2018), un « régime de gouvernance réellement humain ».

### **2.3. Travail comme capacité et Conseil processeur de connaissances : les limites des solutions marchandes**

L'attention au travail comme capacités tel que le met en évidence notre thèse s'inscrit de plein droit dans une approche cognitive de la gouvernance. Rompant définitivement avec les approches contractuelles, les théories cognitives (TC) n'envisagent plus l'équipe de production comme une coordination de relations marchandes, mais comme un « répertoire de connaissances » (Fransman, 1994). Elles mettent ainsi l'accent sur la « coordination qualitative » qui permet aux parties d'aligner non plus leurs intérêts, mais leurs savoirs et leurs capacités (Langlois & Foss, 1996, p. 14). L'entreprise est ainsi définie comme une « combinaison de ressources et de capacités articulées ensemble au sein de routines spécifiques à l'organisation, qui peuvent être à la fois des contraintes stratégiques et des sources de valeur durable » (Madhok, 1996, p. 578).

Dans cadre, les TC conçoivent le Conseil comme un « processeur de connaissances », dont la mission consiste à « exploiter au mieux la connaissance spécifique répartie entre les différents acteurs, de veiller à son allocation optimale, soit à l'intérieur des organisations, soit entre les organisations » (Charreaux, 2000, p. 11). L'attention porte ici « sur l'origine des connaissances qui fondent les compétences distinctives sur lesquelles s'appuient les stratégies de création de

valeur » (Ibid., p. 11). Le Conseil s'interroge sur les contraintes et sur les possibilités stratégiques imposées ou offertes par les capacités que l'entreprise est concrètement en mesure de mettre en œuvre (Miller, 2003; Teece et al., 1990). Dans cette perspective, les membres du Conseil assument pleinement un rôle stratégique, qui prend la forme de contributions cognitives en matière de formulation et de décision stratégiques, de traitement de la complexité et de l'incertitude, et de résolution de problèmes (Forbes & Milliken, 1999; Rindova, 1999).

Comment ces éléments se traduisent-ils concrètement dans nos résultats ? Comme nous le mettons en évidence, l'attention aux capacités offre deux points de vue différents sur les stratégies de valorisation adéquates à mettre en œuvre. La typologie des stratégies des ressources humaines proposée par Gazier (2015, p. 43) nous est utile pour comprendre ces alternatives. Dans le premier cas, l'attention aux capacités est motivée par la *constitution* du collectif de production. Comme le montrent notre recherche, celle-ci se traduit tout d'abord par une attention aux stratégies *d'acquisition* (captation) des compétences qui ont recours au marché des sociétés (acquisitions d'activités ou désinvestissement) et au marché du travail (recrutements). Ce sont ici des solutions marchandes, externes, qui sont favorisées pour ajuster les capacités de l'entreprise. Dans le second cas, l'attention aux capacités est plutôt guidée par la nécessité de *stabiliser* le collectif de production dans la durée. Elle se traduit ainsi par une attention aux politiques de *réention* (fixation) des compétences qui favorisent les pratiques paternalistes (culture d'entreprise) et l'aménagement des carrières. Ces solutions internes, plutôt de type organisationnel, privilégient le développement de capacités spécifiques sur le temps long, en cultivant l'ancienneté des salariés et leur identification à l'entreprise.

Si les stratégies de marché offrent une solution rapide pour acquérir des compétences et accroître l'activité de l'entreprise, les limites qu'elles présentent sont bien documentées. Les capacités ciblées par l'acquéreur sont des ressources intangibles qui reposent très largement sur les connaissances tacites et les routines développées par les salariés de l'entreprise acquise

(Ranft & Lord, 2000). La rétention de ces salariés et la préservation de ces routines se posent alors comme des conditions incontournables de l'absorption des capacités acquises. Pourtant, comme en ont manifestement conscience certaines de nos répondantes, cette absorption des capacités est communément mise en échec par des difficultés à intégrer les différences socio-culturelles, les routines et les identités professionnelles (Chatterjee et al., 1992; Stahl & Mendenhall, 2005). Les restructurations (post-acquisition ou post-externalisation) accélèrent la dislocation des relations de travail, causant la perte des savoirs et des capacités spécifiques détenues par les collectifs de production (Didry, 2007; Rorive, 2005). Au contraire, les stratégies de valorisation interne des capacités (apprentissage et transmission au sein de l'organisation) permettent de développer et conserver sur le long-terme ce que les stratégies externes (marchandes) tendent à freiner et évincer (Amin & Cohendet, 2000; Chen & Huang, 2009; Levitt & March, 1988; Sung & Choi, 2018). Elles s'imposent donc parfois comme un choix plus raisonnable, ou du moins complémentaire aux solutions marchandes, comme le défend longuement l'une de nos répondantes. C'est dans ce cas que la gouvernance cognitive joue véritablement son rôle de génération et de protection des capacités et connaissances précieuses pour l'entreprise (Osterloh & Frey, 1999).

### **Section 3. Le travailleur invisible : entre déni et inégalités**

Les propos ci-dessus dépeignent la façon dont le Conseil traduit le travail en problématiques et représentations qui ont du sens au regard de ses responsabilités. Qu'advient-il alors des travailleurs et travailleuses, des personnes concrètes impliquées au quotidien dans les activités de l'entreprise ? Nous avons suggéré qu'une forme « d'attention normative », particulièrement dans le cadre de la gouvernance partenariale, soutenait l'ambition d'une gouvernance « humaine ». Qu'en est-il au regard de l'ensemble de nos résultats ? Notre thèse montre que

lorsque le Conseil fait attention au travail, la personne du travailleur est visible en pointillé, entre inattention et attention différenciée selon le statut professionnel et le genre.

Il apparaît dans nos résultats, comme nous l'avons discuté ci-dessus, que les orientations de l'attention se traduisent concrètement sous une forme duale qui, alternativement, rend visible ou invisible le travailleur. Ainsi, l'attention aux incitations extrinsèques occulte le fait que le travail (dans certaines conditions) est désirable pour lui-même et ignore la capacité (et la nécessité) du travailleur de trouver dans son activité de puissants ressorts qui ne relèvent pas des motivations pécuniaires. L'attention aux risques qui menacent le travailleur dans sa personne, quant à elle, est subordonnée à l'attention aux intérêts de l'entreprise. L'attention aux capacités, enfin, se traduit par une attention à des solutions marchandes qui mettent en péril les conditions spécifiques dans lesquelles les travailleurs exercent leur activité et valorisent leurs compétences et connaissances. Ces dualismes nous ramènent aux propos du chapitre 1 où nous constatons, dans un contexte de marchandisation du travail, le déni du travailleur et la négation du travail réel (Supiot, 2019). L'abstraction du travail-marchandise, ainsi que le suggèrent nos résultats, est d'actualité dans les représentations des membres des Conseils.

Lorsqu'apparaît le travailleurs l'attention est différenciée selon la position sociale qu'il occupe. Le premier prisme opère une segmentation selon le statut professionnel, où entrent en jeu des critères liés au statut hiérarchique et contractuel et au capital humain. Ce prisme est particulièrement apparent dans l'attention aux comportements et aux capacités, prioritairement focalisée sur des salariés diplômés, bien rémunérés, occupant des postes managériaux ou techniques considérés comme importants.

L'attention au travail reflète ainsi le clivage (typique des théories duales du marché du travail) qui se caractérise par le repli d'un « noyau dur » de salariés au centre de l'entreprise, autour duquel gravitent des franges « périphériques » de travailleurs (Atkinson, 1983; Lewin, 2005).

Les franges périphériques sont composées d'une main-d'œuvre employée sous contrats atypiques (durée déterminée, intérim, sous-traitance...), majoritairement peu diplômée, dotée de compétences considérées comme génériques, et rémunérée à hauteur ou en-dessous du prix du marché. Cette main-d'œuvre-ci, pour la plupart des cas, est absente de nos résultats. Quant au noyau central, il est composé d'une main-d'œuvre plutôt employée sous contrats longs, dotée de compétences spécialisées, et généralement rémunérée par des salaires au-dessus du prix du marché. C'est cette main-d'œuvre-ci qui apparaît plutôt dans les résultats de notre thèse.

Deux observations peuvent être faites à cet égard. Premièrement, la segmentation des salariés que nous avons décrite s'inscrit généralement dans une logique de flexibilisation de la main-d'œuvre qui doit faciliter en permanence pour l'entreprise l'ajustement et le redéploiement de ses capacités en fonction de ses objectifs (Atkinson, 1983; Beaujolin-Bellet, 2004; Beltrán-Martín et al., 2008; P. M. Wright & Snell, 1998; Xiu et al., 2017). Dans ce cadre, les salariés du centre sont plutôt soumis à des ajustements « fonctionnels » (incitations, formation et mobilité interne), tandis que les salariés périphériques doivent endurer des ajustements « numériques » (contrats courts et atypiques, sous-traitance). C'est ce que suggère une de nos répondantes lorsqu'elle déplore la prévalence de la vision du travail comme « variable d'ajustement ».

La seconde observation, c'est que cette attention différenciée reconduit finalement au sein de l'organisation les schémas d'inégalité socio-économiques qui structurent son environnement, avec pour conséquence de réduire la visibilité des franges « inférieures » de travailleurs (Gray & Kish-Gephart, 2013; Ocasio, 1997). Alors que de nombreuses catégories de travailleurs subissent encore des conditions d'emploi et de travail précaires, le risque existe que soit occulté le débat sur les inégalités au sein de l'entreprise (Gray & Kish-Gephart, 2013, p. 689). Comme le suggèrent plusieurs de nos répondants, le problème des inégalités peut – et doit – être discuté au Conseil. C'est par exemple le cas lorsqu'un répondant s'inquiète des écarts de rémunération

existant au sein de l'entreprise. Le problème des inégalité, d'après nos répondants, ne jouit cependant pas encore de toute l'attention qu'il mérite de la part du Conseil.

L'attention différenciée aux travailleurs opère aussi une segmentation selon le genre. Si l'intérêt stratégique de la diversité des salariés est brièvement mentionné par l'une de nos répondantes, l'attention au genre semble principalement s'inscrire dans le cadre de la lutte contre les discriminations et inégalités professionnelles qui ciblent les femmes (Armstrong et al., 2010; Mor Barak et al., 2016; Triana et al., 2021). Cette attention au genre est toutefois essentiellement subordonnée au prisme du statut professionnel : elle se focalise avant tout sur la représentation des femmes au Conseil et au comité de direction, alors qu'à nouveau les travailleuses des franges « inférieures » ne bénéficient que d'une attention secondaire, voire inexistante.

Dès lors, si la féminisation des directions et des Conseils peut être associée à de meilleures pratiques et politiques de management de la diversité (Bader et al., 2019; Glass & Cook, 2018), cette attention différenciée suggère que persiste une « disjonction significative » entre les « managers de la diversité » et la « diversité managée » (Lorbiecki & Jack, 2000, p. 23). Subsiste ainsi, comme nous l'avons évoqué précédemment, le risque de perpétuer au sein de l'entreprise les inégalités, ici celles qui se forment à l'intersection du genre et du statut socio-économique (Lorbiecki & Jack, 2000; Wrench, 2005; Zanoni et al., 2009).

#### **Section 4. Pouvoirs, savoirs, et regards sur le travail : les enjeux de la composition du Conseil**

Avant de conclure ce chapitre, nous nous penchons enfin sur le Conseil, acteur principal de la problématique de notre thèse. Nous en avons introduit au chapitre 2 une définition issue de littérature cognitive. Suivant Forbes et Milliken (1999, p. 492), nous avons énoncé que le

Conseil est « *un groupe large, d'élite, de prise de décision épisodique, qui fait face à des tâches complexes de traitement de problématiques stratégiques* ». Nous avons rappelé que le travail du Conseil dépend étroitement de ses capacités à traiter les « conflits cognitifs » et à s'appuyer sur les compétences et savoirs apportés par ses membres (Milliken & Vollrath, 1991; Rindova, 1999). La littérature, dans ce sens, montre que le statut, l'expérience professionnelle, et le genre sont des ressources qui peuvent être mobilisées par les acteurs pour intervenir sur l'attention du groupe (Cho & Hambrick, 2006; Ocasio, 2011; Tuggle, Schnatterly, et al., 2010; Tuggle, Sirmon, et al., 2010).

Nous revenons dans un premier temps sur le rôle incontournable du dirigeant, en soulignant l'importance de la collaboration avec les membres du Conseil pour parvenir à une attention commune sur le travail (4.1). Nous abordons ensuite la place des administrateurs salariés, en insistant sur le regard privilégié sur le travail qu'ils peuvent apporter au Conseil, malgré l'influence réduite dont ils disposent (4.2). Nous discutons après cela de l'intérêt pour le Conseil de s'équiper de compétences techniques en finance et en gestion des ressources humaines, utiles pour faire usage des dispositifs informationnels sur le travail (4.3). Enfin, nous mettons en valeur le regard « sensible » que peut apporter la féminisation du Conseil sur la question du travail (4.4).

#### **4.1. Dirigeant : facilitateur ou obstruteur, le défi du regard commun**

Notre thèse montre que le dirigeant peut être obstruteur ou facilitateur de l'attention au travail. Elle illustre en ce sens l'une des problématiques les plus classiques du gouvernement des entreprises. Nos entretiens rapportent les enjeux de la relation entre le dirigeant et les autres membres du Conseil – particulièrement les administrateurs indépendants et salariés. Nos résultats montrent certains dirigeants rétifs, parfois en conflits avec des membres du Conseil sur des sujets liés au travail. Obstruteur de l'attention, ils jouent ici le rôle que lui prête la thèse

de « l'hégémonie managériale » (que partage la théorie de l'agence) : celui d'un exécutif enclin à retenir l'information et le pouvoir, réduisant le Conseil alternativement à un « ornement » passif ou un « chien de garde » chargé d'exercer un contrôle strict sur le dirigeant (Mace, 1971; Shleifer & Vishny, 1986; Vance, 1983). D'autres dirigeants, au contraire, jouent un rôle important dans l'attention au travail, en prenant l'initiative de communiquer avec le Conseil sur les politiques de gestion et d'organisation du travail. Facilitateur de l'attention, ceux-ci jouent le rôle d'un « intendant » enclin à collaborer avec le Conseil, avec lequel s'établit alors un dialogue sur des questions stratégiques (Hung, 1998; Molz, 1985; Westphal, 1999).

En pratique, comme l'illustrent nos *verbatim*, le travail du Conseil révèle toujours une tension entre contrôle et collaboration – les tâches de surveillance et de service étant parfois conduites simultanément et de façon complémentaire (Sundaramurthy & Lewis, 2003). L'évolution des responsabilités et prérogatives du Conseil a de plus effacé la distinction stricte qui existait entre les tâches de contrôle et de décision stratégique, traditionnellement exercées séparément par le Conseil et le dirigeant – au risque que le premier accapare les responsabilités du management (Hendry & Kiel, 2004; Hillman & Dalziel, 2003). L'équilibre que doivent trouver les membres non-exécutifs du Conseil, comme le montrent nos *verbatim*, doit permettre de traiter de sujets « managériaux » (en lien avec le travail) sans empiéter sur le champ des compétences de l'exécutif.

Si le dirigeant est en position de force pour faciliter ou non l'attention du Conseil, notre thèse montre aussi que les membres du Conseil interviennent pour alerter le dirigeant, pour l'interroger, lui présenter de nouvelles perspectives sur le travail. Parmi nos répondantes, administratrices indépendantes et salariées ont témoigné d'échanges parfois épineux, parfois très fructueux avec le dirigeant. La littérature montre en ce sens le rôle du Conseil lorsqu'il incite le dirigeant à examiner attentivement les problématiques et solutions stratégiques, et à modeler la mission et la vision qu'il formule pour l'entreprise (McNulty & Pettigrew, 1999;

Stiles, 2001). En contribuant même à « rompre les habitudes organisationnelles et à forcer le changement », le Conseil élargit « les capacités d'innovation et d'entrepreneuriat » de l'exécutif (Hendry & Kiel, 2004, p. 511). C'est le cas par exemple lorsqu'une de nos répondantes convainc le dirigeant de poser un regard différent sur les stratégies de développement des capacités. Le Conseil réalise ici un travail cognitif qui, en définitive, consiste à réguler l'attention de l'exécutif.

#### **4.2. Représentants des salariés : un regard privilégié, une influence fragile**

Notre thèse met en évidence le regard privilégié qu'apportent au Conseil les représentants des salariés. C'est le cas par exemple de cette administratrice salariée qui, ayant débuté dans l'entreprise comme technicienne y a plusieurs dizaines d'années, témoigne d'une « intelligence du travail » qu'elle s'efforce de mettre, avec précautions et sagesse, au service du Conseil et de la direction. C'est le cas également de ce représentant des salariés qui alerte avec conviction le Conseil sur les inégalités de rémunération existant dans l'entreprise. Les représentants des salariés montrent là ce que Forbes et Milliken (1999) nomment des connaissances spécifiques (les théories partenariales, comme évoqué précédemment, utilisent aussi ce concept), qui sont des connaissances sur le fonctionnement interne de l'entreprise qu'il est difficile d'obtenir d'un point de vue extérieur.

La présence d'AS au Conseil fait cependant débat. Deux problèmes se posent, que mettent en évidence nos résultats. Premièrement, celui d'une loyauté partagée (Hammer et al., 1991), « une position quasi-schizophrénique » lorsque les décisions qu'ils doivent examiner opposent parfois intérêt de l'entreprise et intérêt des salariés (Hollandts et al., 2009, p. 1). Les diverses « postures » rencontrées dans nos entretiens témoignent de ce fait : si la plupart des AS témoignent de moments « combatifs » en faveur du travail, certains se trouvent dans des situations particulièrement antagoniques avec le dirigeant et le Conseil, exacerbant de ce fait le

problème de la « double casquette ». Tous, cependant, semblent parvenir à concilier leur statut de salarié et d'administrateur, témoignant d'une conscience des enjeux financiers et stratégiques de l'entreprise qui, parfois, peuvent entrer en conflit avec les intérêts du travail.

Deuxièmement, nos résultats illustrent la position fragile qu'occupent les représentants des salariés. Leur influence est certaine, à condition toutefois que leur place soit acquise au sein du Conseil, et particulièrement vis-à-vis de la direction. L'asymétrie de pouvoir qui existe en défaveur des administrateurs salariés rend en effet souvent leur contribution « partielle, faute de réelle capacité d'influence » (Conchon & Auberger, 2009, p. 120). Or, dans un groupe, la présence de compétences et connaissances spécifiques n'est pas suffisante : leur bénéfice dépend de la capacité du groupe à coopérer pour exploiter les bénéfices de l'apprentissage collectif (Forbes & Milliken, 1999). Comme le met en évidence notre thèse, ce n'est que lorsque la direction et les représentants des salariés travaillent en bonne intelligence que la contribution singulière de ces derniers offre le plus de valeur.

#### **4.3. Expérience de DF et de DRH : des compétences qui équipent le regard**

Selon la littérature sur les groupes cognitifs, l'expérience professionnelle est la source de compétences et connaissances fonctionnelles indispensables pour l'efficacité du travail du Conseil (Forbes & Milliken, 1999). Ce capital humain est une ressource utile aux membres du Conseil dans l'exercice de leurs tâches de contrôle et de service stratégique (Haynes & Hillman, 2010; Uhde et al., 2017; Westphal & Fredrickson, 2001). Aux chapitres 4 (rapports annuels) et 5 (entretiens), nous montrons l'influence de l'expérience de direction financière (DF) et de direction des ressources humaines (DRH) sur l'attention au travail.

La littérature a bien mis en évidence à la fois l'implication des DF dans le contrôle des risques financiers et leur influence sur les décisions stratégiques (McNulty et al., 2013; Uhde et al.,

2017) La pression des normes légales en matière de publication de l'information financière conduit les DF à prêter une attention particulière aux procédures de contrôle de gestion et à la qualité de l'information produite (Krishnan et al., 2011; Wang, 2010). Nos entretiens montrent dans ce sens cette répondante, ancienne DF, qui témoigne d'une attention soutenue aux réglementations qui encadrent, non plus la communication financière, mais la sécurité au travail. De façon générale, les répondants dotés d'une telle expérience professionnelle mobilisent explicitement celle-ci dans leur compréhension des enjeux de l'audit et de la gestion des risques. Si les risques financiers sont habituellement le champ de compétence des DF, notre thèse illustre la possibilité pour ces administrateurs d'étendre leur champ d'attention en appliquant leurs compétences d'audit et de contrôle aux problématiques de risques du travail.

La littérature a aussi mis en évidence la possibilité pour des DRH d'apporter au Conseil une certaine compréhension de la stratégie RH (Caldwell, 2011; Wright, 2005). Notre thèse montre que des membres du Conseil dotés d'une expérience de DRH témoignent d'un regard particulier sur le travail. Nos entretiens, notamment, montrent des répondants qui se réclament de leur expérience de DRH pour justifier d'une attention particulière aux questions du travail. Ils montrent aussi, par exemple, la conscience qu'ils ont des enjeux soulevés par les grandes décisions stratégiques vis-à-vis du travail. Ils tirent notamment de leur expérience une connaissance des enjeux soulevés par l'intégration des ressources humaines, suivant une fusion-acquisition (Stahl & Mendenhall, 2005; Trichterborn et al., 2016; Yu et al., 2005).

#### **4.4. Femmes : un regard forgé par l'intime**

Notre thèse confirme enfin les enjeux liés à la féminisation des Conseils en matière d'attention au travail. Le chapitre 4 (rapports annuels) montre, dans ce sens, le lien entre la féminisation du Conseil et la mise en scène de l'attention aux risques et capacités de travail dans les rapports

annuels. Ce résultat est cohérent avec la recherche, qui montre l'influence des femmes au Conseil sur la prise en compte des enjeux extra-financiers (Galbreath, 2011; Sila et al., 2016).

Nos entretiens (chapitre 6) montrent, cette fois du point de vue de certaines répondantes, comment celles-ci abordent leur rôle d'administratrice à l'aune de leur féminité et de leur maternité. C'est ainsi explicitement en tant que femmes que certaines administratrices témoignent s'engager, avec conviction, pour la prise en compte des enjeux d'égalité au niveau du Conseil et de la direction. À nouveau, nos résultats confirment ceux de la littérature, qui montrent l'influence de la féminisation des Conseils sur l'adoption des politiques en faveur de l'égalité (Glass & Cook, 2018).

D'après certaines administratrices, leur vécu de femme leur permet finalement de revendiquer un regard plus « sensible » sur le travail, plus vulnérable, parfois moins centrée sur la performance. L'une d'entre elle témoigne du soin qu'elle a apporté à des pairs ou à des cadres de l'entreprise exténués en période de pandémie. Ces administratrices puisent ainsi dans des « schémas personnels » (*self schema*) relatifs au genre qui, à partir de l'expérience intime, nourrissent les rôles professionnels avec certaines représentations typiquement considérées comme féminines (Konrad et al., 2000; Terjesen et al., 2009).

La féminisation des Conseils (et des directions) soulève des enjeux qui dépassent notre propos présent. Il nous paraît toutefois utile de nous attarder sur l'idée de « soin » que traduisent ces résultats. Le soin (*care*) fait progressivement son entrée dans les sciences de gestion, sur une base normative qui permet, comme nous l'avons mentionné précédemment, de se défaire des logiques économiques en faveur de valeurs considérées comme intrinsèques (Frey, 1994). Il peut être simplement défini comme le souci du bien-être d'autrui, traduit par des actes (Arnold & Ross, 2023). Reconnaître l'éthique du soin, c'est mettre en valeur la gratuité et le don, dont la recherche a montré qu'ils sont, contre toute attente, des pratiques courantes et nécessaires au

fonctionnement de l'entreprise (Gomez, 2013; Grevin et al., 2015). En période de pandémie, la répondante susmentionnée s'est engagée dans un « travail de soin » qu'elle a jugé nécessaire pour accompagner l'entreprise et le travail au travers de la crise. Reconnaître le travail du soin, c'est aussi reconnaître les enjeux politiques et le potentiel de transformation sociale dont il est souvent porteur (Duffy et al., 2013). Une administratrice, qui entre en négociation avec la direction pour obtenir la prise en compte des enjeux de discrimination, illustre le « travail politique » auquel est fondamentalement associé le soin. Il est donc opportun ici d'admettre avec Ricoeur ce que nous avons ignoré jusqu'à présent : l'évidence selon laquelle « faire attention », c'est aussi « prendre soin » (1990, 2007).

Ces considérations nous permettent de conclure cette avant-dernière section par une question : à quoi ressemblerait la gouvernance de l'entreprise, si faire attention au travail était synonyme de *prendre soin du travail* ?

## **Section 5. Apports de la thèse**

Nous clarifions à présent les apports de notre thèse. Ces apports se centrent successivement sur les trois objets de notre problématique : le travail, le Conseil, et l'attention.

**Apport 1.** Le premier apport de notre thèse consiste à montrer *le travail tel que le voit le Conseil*. Il ne s'agit pas du travail « réel » car, conformément à la définition que nous en avons adoptée, celui-ci demeure invisible. Nous identifions cependant ce qui, à propos du travail, est susceptible d'accrocher le regard des membres du Conseil. Nous mettons au jour trois dimensions, trois représentations du travail. Ainsi le travail est-il conçu comme un comportement à contrôler, comme un risque à gérer, et comme une capacité à valoriser. C'est par le biais de ces représentations que le Conseil, finalement « se penche » sur le travail.

**Apport 2.** Le deuxième apport de notre thèse consiste à montrer *le Conseil à la lumière de son attention au travail*. Cela nous permet de souligner, comme nous l'avons fait dans le présent chapitre, en quoi le travail est précisément un enjeu de gouvernance. Ainsi le Conseil apparaît-il dans son rôle traditionnel de surveillant, lorsqu'il approche le travail comme comportement d'effort à contrôler. Il apparaît aussi dans un rôle de médiateur, lorsqu'il traite le travail comme un risque à gérer. Enfin, il apparaît dans un rôle de processeur de connaissance, lorsqu'il se saisit du travail comme capacité à valoriser. Nous montrons, de cette façon, que le Conseil ne joue pas qu'un rôle « financier », mais qu'il intervient aussi sur des problématiques plus « stratégiques ». Chacun de ces rôles repose sur une conception particulière à la fois du travail et de l'entreprise. Chacun recouvre une certaine représentation des obligations et des prérogatives du Conseil. C'est en exerçant ces rôles que le Conseil, finalement, « gouverne » le travail.

**Apport 3.** Le troisième apport de notre thèse consiste à montrer *l'attention au travail comme un phénomène distribué dans un système à trois niveaux*. Ainsi l'attention apparaît-elle au travers de ses supports individuels, organisationnels, et institutionnels. Nous mettons particulièrement en évidence le rôle des ressources individuelles des membres du Conseil (statut, expérience professionnelle, genre) dans le soutien de l'attention au travail. Nous montrons par-là que les représentants des salariés ne sont pas les seuls contributeurs à l'attention au travail dans le Conseil. Nous mettons également en lumière, dans une moindre mesure, le rôle des dispositifs informationnels et des normes externes dans le soutien de l'attention au travail. C'est par le biais de ces supports, finalement, que se construit l'attention au travail au niveau du Conseil.

## CONCLUSION GENERALE

Nous concluons à présent ce travail en revenant sur ses modalités et apports, en soulignant ses limites, et en ouvrant des perspectives de recherche et d'application pratique.

### Synthèse de la thèse

Notre recherche a débuté sur cette problématique : en contexte de financiarisation, la gouvernance est aveugle et le travail est invisible. Il est donc impossible pour le Conseil de connaître le travail. Opérant un renversement de point de vue, nous avons alors considéré qu'il était possible pour le Conseil, non plus de connaître le travail, mais d'y faire *attention*.

Selon la littérature sur l'attention organisationnelle, l'attention se traduit par l'allocation de ressources cognitives et de temps à un répertoire de problématiques et de solutions. Mais l'attention est aussi un phénomène distribué dans un système de supports à trois niveaux. Elle est ainsi soutenue par des supports interindividuels (acteurs et interactions), des supports organisationnels (procédures et canaux de communication), et des supports institutionnels (normes et positions sociales des travailleurs). Sur cette base, nous avons formulé les questions suivantes. Quelles sont problématiques et solutions liées au travail sur lesquelles les membres du Conseil focalisent leur attention ? Qui sont les acteurs qui soutiennent l'attention portée au travail par le Conseil et quelles sont leurs caractéristiques significatives ? Quelles sont les normes et représentations institutionnelles qui soutiennent l'attention portée au travail par le Conseil ? Quels sont les procédures et canaux de communication qui soutiennent l'attention portée au travail par le Conseil ?

Pour répondre à ces questions, nous avons mené trois études empiriques. Considérant les indicateurs ESG comme les dépositaires d'une « attention cristallisée », nous avons dans un premier temps analysé 536 indicateurs extra-financiers à l'aide d'une analyse en composantes

principales. Dans un deuxième temps, nous avons considéré les rapports annuels d'entreprise comme les dépositaires d'une « attention mise en scène ». Nous avons analysé le contenu 460 rapports annuels publiés par les entreprises du CAC 40 de 2011 à 2020 et avons vérifié, au moyen de régressions linéaires, les relations entre la composition du Conseil et l'attention mise en scène dans les rapports. Dans un troisième temps, nous avons considéré le Conseil comme le dépositaire d'une « attention discutée ». En menant 27 entretiens avec des administratrices et administrateurs de sociétés, nous avons mis au jour les dynamiques de l'attention au travail qui ont cours au sein et autour du Conseil.

Nos résultats ont mis en évidence trois représentations du travail aux yeux du Conseil. Premièrement, son attention porte sur le travail comme « comportement à contrôler ». Ici, l'attention porte sur la motivation des salariés, ainsi que sur les incitations extrinsèques et intrinsèques à mettre en œuvre pour orienter ces comportements. Deuxièmement, l'attention du Conseil porte sur le travail comme « risque à gérer ». Ici, l'attention porte principalement sur les risques touchant la personne du salarié (santé-sécurité, discrimination, harcèlement...). Cette attention aux risques du travail, cependant, est essentiellement subordonnée à l'attention que porte le Conseil aux risques encourus par l'entreprise (risques réputationnels et juridiques). Troisièmement, l'attention porte sur le travail comme « capacités à valoriser ». Ici, l'attention se focalise sur les compétences, les métiers, les savoirs... qu'il s'agit de mobiliser pour produire des biens et des services. Aux yeux du Conseil, la valorisation de ces capacités repose essentiellement sur des solutions marchandes (recrutements et acquisitions), mais nous identifions également une attention à des solutions internes qui, dans une perspective de long-terme, favorisent l'apprentissage et la protection des savoir clefs de l'entreprise.

Notre thèse montre aussi le rôle des supports de l'attention. Nous avons principalement mis en évidence l'impact des supports individuels sur l'attention, c'est-à-dire le statut, l'expérience professionnelle, et le genre des membres du Conseil. Par exemple, nous avons démontré que

l'expérience professionnelle de direction financière ou des ressources humaines des membres du Conseil les conduisait à mieux porter leur attention sur les risques et les capacités de travail. Nous avons également montré que certaines femmes au Conseil abordaient le travail au prisme de leur expérience intime, les portant à approcher la question des risques avec une sensibilité particulière. Nous avons aussi mis en évidence le regard privilégié que portent les représentants des salariés sur la question du travail. Nos résultats suggèrent cependant que les administratrices et administrateurs salariés ne sont pas les seuls à contribuer à l'attention au travail dans le Conseil. Du point de vue des supports institutionnels, nos résultats suggèrent que les normes externes (formelles et informelles) et les positions sociales des travailleurs jouent un rôle important dans l'attention au travail. Ainsi, par exemple, l'attention au travail est-elle segmentée en fonction du statut hiérarchique et du capital humain des travailleurs, conduisant à occulter une partie d'entre eux. Enfin, nous avons mis en lumière des supports organisationnels qui, tels les indicateurs et les comités spécialisés, contribuent à soutenir l'attention au travail. Nous avons montré, en plus des indicateurs eux-mêmes, que c'est leur usage qui est important pour pouvoir approcher le travail.

Dans l'ensemble, ces enseignements nous ont permis de donner quelques modestes réponses au « quoi ? », au « pourquoi ? », et au « comment ? » de l'attention au travail.

### **Limites de la thèse**

Ces apports étant mis en valeur, il nous faut en examiner brièvement les limites. Celles-ci tiennent au *design* (données et méthodologies), au périmètre, et à la problématique de l'étude.

Quelles sont les limites, premièrement, de notre *design* de recherche ? Nous l'avons souligné au chapitre 2 : il y a ambivalence entre la notion de support et de dépositaire de l'attention,

particulièrement s'agissant des indicateurs. En tant que dépositaires, ceux-ci ont été choisis comme matériau empirique. En tant que supports, ils jouent le rôle de « facteurs » de l'attention.

Quelle est la validité des supports que nous avons identifiés ? Nous l'avons précisé à plusieurs reprises au cours de ce travail : si les *contenus* de l'attention au travail semblent bien établis, les résultats concernant les *supports* doivent être pris avec précaution. Les méthodes principalement qualitatives que nous avons mobilisées sont utiles, comme le rappelle Dumez (2016), pour mettre au jour des « mécanismes », pour montrer à voir des processus, des liens entre les représentations et l'action. Il est donc possible par ce biais de tirer des propositions des résultats d'études qualitatives, qui pourront par la suite être soumises à des démarches hypothético-déductives et méthodes statistiques pour en établir la portée générale. Si nous avons commencé ce travail de vérification au chapitre 4 (en usant de régressions linéaires), les enseignements de notre thèse doivent être considérés, pour la plupart, comme des propositions qualitatives. Ces propositions, par ailleurs, gagneraient à être confrontées des données « plus » qualitatives encore. Ainsi serait-il utile, comme l'ont fait à ce jour quelques chercheurs, d'obtenir des données à partir d'observations directes du Conseil (Bezemer et al., 2014; Pugliese et al., 2014). Une approche par triangulation ou par étude de cas multiniveau, également, renforcerait la robustesse des résultats (Gibson, 2016; Jick, 1979).

La deuxième limite de notre thèse concerne le périmètre d'application de ses enseignements. Nous venons de le dire : ceux-ci n'ont pas vocation à être généralisés. Cependant, il faut rappeler les limites dans lesquelles ils ont été obtenus. La plupart des entreprises que nous avons étudiées (par le biais des rapports et des entretiens) sont de grandes entreprises cotées en France. Elles ont la capacité de mobiliser des ressources importantes et sont soumises à des attentes particulières de la part de leur environnement normatif (les normes ESG en sont un exemple). Elles sont également concernées au premier chef par la financiarisation dont nous avons décrit les tenants au chapitre 1. Or, toutes les entreprises ne sont pas soumises de la même façon aux

logiques financières, ne serait-ce que parce que la vaste majorité d'entre elles ne sont pas cotées et ne sont pas insérées dans les rapports marchands internationaux. L'attention au travail, par conséquent, prend sans doute des formes différentes dans des entreprises de types et de tailles différentes.

Cela nous mène à la troisième limite qu'il nous faut souligner. Nous avons débuté cette thèse en faisant le postulat, à partir de la littérature, que la gouvernance est aveugle et le travail invisible. L'intérêt de cette problématique était de laisser ouverte la question du travail, pour aller la saisir du point de vue des Conseils. Nous l'avons vu cependant au cours de cette recherche : toute problématique est une « histoire » que l'on se raconte, sur la base d'indices considérés comme probants. En ce sens, le postulat de la gouvernance aveugle et du travail invisible, s'il a véritablement du sens, est critiquable, tant sur le plan théorique que sur celui des contraintes qu'il impose inévitablement à la recherche. Or, il aurait été possible d'approcher la question de façon différente, menant sans doute à des démarches de résolutions et, peut-être, à des résultats différents. Ainsi aurions-nous pu, d'un côté, aborder le travail directement dans le langage de l'entreprise, c'est-à-dire celui du « capital humain » qui se pose d'emblée comme un enjeu stratégique. Nous aurions pu, au contraire, inscrire la problématique de la gouvernance et du travail le contexte plus large du capitalisme, dont la financiarisation n'en est que le développement le plus récent. L'approche aurait alors sans doute tourné autour du rapport d'exploitation qu'entretient le capital avec le travail. Le choix que nous avons fait a eu le mérite, à notre sens, d'aborder la question du travail en aménageant l'espace nécessaire pour « capturer » des dimensions que d'autres angles, peut-être plus restrictifs, auraient omises.

### **Ouvertures de la thèse**

Nous concluons à présent en indiquant les ouvertures que dessine notre recherche. Avant tout, les représentations du travail que nous avons identifiées doivent être vérifiées, affinées, en les

soumettant aux méthodologies adéquates que nous avons évoquées ci-dessus. Dans ce cadre, il nous semble important de chercher à opérationnaliser l'attention autrement qu'au travers des discours et du vocabulaire. Opérationnaliser l'attention par les actions réelles de l'entreprise (telles que ses dépenses), par exemple, permettrait d'étendre la compréhension des mécanismes qui relient la cognition à l'action (Miller, 2002). La recherche pourrait ensuite s'orienter dans trois directions.

Au niveau des supports interindividuels, elle pourrait examiner l'influence d'autres acteurs et d'autres types d'interactions sur l'attention au travail. La figure de l'actionnaire, notamment, que nous avons rencontrée à quelques reprises dans notre thèse, pourrait faire l'objet de recherches plus avancées en prenant en compte la diversité qui existe aujourd'hui entre les détenteurs du capital. Au niveau des supports institutionnels, la recherche pourrait continuer à examiner l'impact de l'évolution de la législation (notamment sur la finance « responsable ») sur les pratiques de l'attention au travail. Elle pourrait étudier le rôle d'autres facteurs normatifs externes, tels que les médias et les organisations de la société civile, sur l'attention de la gouvernance au travail. Au niveau des supports organisationnels, la recherche pourrait analyser la construction et l'usage des dispositifs informationnel qui soutiennent l'attention au travail dans le Conseil. Les possibilités, dans ce sens, sont nombreuses. Il nous paraît également crucial de continuer à étudier le rôle des comités spécialisés dans la prise en compte des enjeux du travail, tant leurs responsabilités et prérogatives – nous en faisons l'hypothèse – sont en train d'évoluer.

Enfin, les limites du périmètre des données que nous avons évoquées ci-dessus invitent à étudier les relations entre gouvernance et travail dans le cadre de l'apparition des « entreprises à mission » (Segrestin & Hatchuel, 2012; Segrestin & Vernac, 2018), ainsi qu'au sein des organisations non capitalistes (par exemple des coopératives) où les droits de contrôle échoient de fait aux travailleurs.

Nous présentons également quelques pistes d'applications « praticiennes » de nos résultats. Les trois représentations du travail que nous avons identifiées, moyennant de les ajuster et vérifier, peuvent servir à guider l'attention des acteurs de la gouvernance, en attirant leur attention sur les problématiques au travers desquelles, pour le dire cette fois autrement, le travail se donne à voir. Ces représentations pourront servir à élaborer des outils d'information et alimenter les discussions stratégiques. Les praticiens gagneront également à s'intéresser aux supports capables d'orienter l'attention sur le travail. Les investisseurs soucieux de s'assurer que le travail est « pris en compte » pourront ainsi vérifier l'existence et l'usage de ces supports au sein des Conseils. La composition des Conseils et la présence de comités spécialisés compétents, en ce sens, feront l'objet d'une attention particulière.

## **Annexes**

## ANNEXES DU CHAPITRE 3

### *Annexe 1. Thématiques couvertes par les indicateurs retenus (par source)*

Sources	Thématiques
SASB	Accident And Safety Management
	Compensation And Benefits
	Customer Welfare
	Diversity And Inclusion
	Employee Health, Safety And Wellbeing
	Fair Labor Practices
	Labor Relations
	Recruitment, Development And Retention
	Supply Chain Management
GRI	Child Labor
	Diversity And Equal Opportunity
	Employment
	Forced Or Compulsory Labor
	Freedom Of Association And Collective Bargaining
	Human Rights Assessment
	Labor/Management Relations
	Non-Discrimination
	Occupational Health And Safety
	Training And Education
IRIS	Employees
	Impact Objectives
	Quality & Performance
	Quantity & Reach
	Social Policies
	Training & Assessment
BCORP	Career Development
	Diversity, Equity, & Inclusion
	Economic Impact
	Wages
	Engagement & Satisfaction

	Financial Security
	Health, Wellness, & Safety
	Supply Chain Management
	Workers Impact Area Introduction
SA8000	Child Labor
	Disciplinary Practices
	Discrimination
	Forced Or Compulsory Labour
	Freedom Of Association And The Right To Collective Bargaining
	Health And Safety
	Remuneration
	Working Hours

### *Annexe 2. Contribution des sources à l'échantillon d'indicateurs*

Source	Contribution à l'échantillon d'indicateurs (%)
SASB	41,6
GRI	7,5
IRIS	26,3
BCORP	13,8
SA8000	10,8
Total	100

### *Annexe 3. Variance totale expliquée par l'ACP*

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements	
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance
1	2,055	29,362	29,362	2,055	29,362
2	1,314	18,777	48,139	1,314	18,777
3	1,017	14,534	62,672		
4	,831	11,869	74,541		
5	,735	10,496	85,037		
6	,567	8,104	93,141		
7	,480	6,859	100,000		

#### Annexe 4. Matrice des corrélations de Pearson entre 29 variables

##### Matrice des corrélations de Pearson entre 29 variables (1/3)

	avantages sociaux	carrières	emploi entrant	emploi grève	emploi jours manqués	emploi rotation	emploi sortant	formation	organisation du travail	rémunération	segmentation age	segmentation genre	segmentation handicap
avantages sociaux	1	0,033	-0,009	-0,052	-0,073	-0,065	-0,012	-0,012	-0,017	,346**	0,023	0,07	,135*
carrières	0,033	1	0,103	-0,031	-0,043	-0,038	0,032	,127*	-0,034	-0,004	0,063	,183**	0,032
emploi entrant	-0,009	0,103	1	-0,031	-0,043	,141**	-0,002	0,077	-0,034	-0,018	,234**	-0,002	-0,002
emploi grève	-0,052	-0,031	-0,031	1	-0,031	-0,028	-0,026	-0,037	-0,025	-0,068	-0,016	-0,047	-0,026
emploi jours manqués	-0,073	-0,043	-0,043	-0,031	1	-0,039	-0,036	-0,051	-0,035	-0,094	-0,023	-0,065	-0,036
emploi rotation	-0,065	-0,038	,141**	-0,028	-0,039	1	0,072	-0,045	-0,031	-0,084	,244**	0,006	-0,032
emploi sortant	-0,012	0,032	-0,002	-0,026	-0,036	0,072	1	0,046	-0,029	-0,061	0,081	-0,03	0,009
formation	-0,012	,127*	0,077	-0,037	-0,051	-0,045	0,046	1	0,01	-0,058	0,048	-0,004	0,017
organisation du travail	-0,017	-0,034	-0,034	-0,025	-0,035	-0,031	-0,029	0,01	1	0,013	-0,018	-0,052	-0,029
rémunération	,346**	-0,004	-0,018	-0,068	-0,094	-0,084	-0,061	-0,058	0,013	1	-0,006	,133*	0,043
segmentation age	0,023	0,063	,234**	-0,016	-0,023	,244**	0,081	0,048	-0,018	-0,006	1	,209**	0,081
segmentation genre	0,07	,183**	-0,002	-0,047	-0,065	0,006	-0,03	-0,004	-0,052	,133*	,209**	1	0,042
segmentation handicap	,135*	0,032	-0,002	-0,026	-0,036	-0,032	0,009	0,017	-0,029	0,043	0,081	0,042	1
segmentation origines ou nationalité	-0,015	0,041	-0,002	-0,034	-0,047	-0,042	0,012	-0,016	-0,037	-0,057	,233**	,333**	,114*
segmentation statut contractuel	,235**	-,121*	0,082	-0,089	0,029	-0,069	0,088	-0,05	-0,099	,253**	-0,065	,125*	,199**
segmentation statut hiérarchique	-0,006	0,021	-0,034	-0,045	-0,062	0,029	-0,052	0,023	-0,05	0,075	-0,033	,258**	,140*
santé	,136*	-0,061	-0,017	-0,045	-0,063	-0,056	-0,052	0,063	-0,05	-0,101	-0,033	-0,093	0,026
sécurité au travail	-,157**	-,108*	-,108*	-0,079	,304**	-0,098	-0,092	0	-0,087	-,228**	-0,058	-,163**	-0,07
abus discrimination	0,015	0,016	0,016	-0,022	-0,031	-0,028	0,028	0,044	0,067	-0,02	,120*	0,02	0,082
abus harcèlement	0,019	-0,018	-0,018	-0,013	-0,019	-0,017	-0,016	0,039	,124*	-0,005	-0,01	-0,028	-0,016
abus mauvais traitement	-0,027	-0,016	-0,016	-0,012	-0,016	-0,014	-0,013	-0,019	-0,013	-0,035	-0,009	-0,024	-0,013
abus travail des enfants	-0,004	-0,026	-0,026	-0,019	-0,027	-0,024	-0,022	0,019	0,092	-0,029	-0,014	-0,04	-0,022
abus travail forcé	0,003	-0,024	-0,024	-0,017	-0,024	-0,022	-0,02	0,024	0,101	-0,022	-0,013	-0,036	-0,02
droits de l'homme	0,009	0,038	-0,019	-0,014	-0,019	-0,017	-0,016	,177**	-0,015	-0,012	-0,01	-0,028	-0,016
norme légale	-0,042	-0,019	-0,056	-0,041	-0,057	-0,051	-0,047	-0,034	,174**	0,009	0,079	-0,058	-0,047
norme syndicale	-0,037	-0,016	-0,016	-0,038	-0,053	-0,047	-0,002	0,032	,314**	-0,023	0,078	-0,028	0,04

norme interne	,162**	,182**	,145**	-0,057	-0,08	-0,071	0,086	,215**	0,084	-0,02	-0,042	-0,092	-0,001
proc contrôle	-0,082	0,027	0,027	-0,065	-0,091	-0,081	-0,008	0,012	0,043	-0,097	0,067	-0,08	-0,03
proc implémentation	-0,051	0,053	-0,047	-0,053	-0,074	-0,066	-0,032	,154**	-0,009	-,121*	-0,039	-0,074	-0,003

### Matrice des corrélations de Pearson entre 29 variables (2/3)

	segmentation origines ou nationalité	segmentation statut contractuel	segmentation statut hiérarchique	santé	sécurité au travail	abus discrimination	abus harcèlement	abus mauvais traitement	abus travail des enfants	abus travail forcé	droits de l'homme	norme légale
avantages sociaux	-0,015	,235**	-0,006	,136*	-,157**	0,015	0,019	-0,027	-0,004	0,003	0,009	-0,042
carrières	0,041	-,121*	0,021	-0,061	-,108*	0,016	-0,018	-0,016	-0,026	-0,024	0,038	-0,019
emploi entrant	-0,002	0,082	-0,034	-0,017	-,108*	0,016	-0,018	-0,016	-0,026	-0,024	-0,019	-0,056
emploi grève	-0,034	-0,089	-0,045	-0,045	-0,079	-0,022	-0,013	-0,012	-0,019	-0,017	-0,014	-0,041
emploi jours manqués	-0,047	0,029	-0,062	-0,063	,304**	-0,031	-0,019	-0,016	-0,027	-0,024	-0,019	-0,057
emploi rotation	-0,042	-0,069	0,029	-0,056	-0,098	-0,028	-0,017	-0,014	-0,024	-0,022	-0,017	-0,051
emploi sortant	0,012	0,088	-0,052	-0,052	-0,092	0,028	-0,016	-0,013	-0,022	-0,02	-0,016	-0,047
formation	-0,016	-0,05	0,023	0,063	0	0,044	0,039	-0,019	0,019	0,024	,177**	-0,034
organisation horaire du travail	-0,037	-0,099	-0,05	-0,05	-0,087	0,067	,124*	-0,013	0,092	0,101	-0,015	,174**
rémunération	-0,057	,253**	0,075	-0,101	-,228**	-0,02	-0,005	-0,035	-0,029	-0,022	-0,012	0,009
segmentation age	,233**	-0,065	-0,033	-0,033	-0,058	,120*	-0,01	-0,009	-0,014	-0,013	-0,01	0,079
segmentation genre	,333**	,125*	,258**	-0,093	-,163**	0,02	-0,028	-0,024	-0,04	-0,036	-0,028	-0,058
segmentation handicap	,114*	,199**	,140*	0,026	-0,07	0,082	-0,016	-0,013	-0,022	-0,02	-0,016	-0,047
segmentation origines ou nationalité	1	-,133*	,304**	-0,067	-,118*	0,105	-0,02	-0,017	-0,029	-0,026	-0,02	-0,005
segmentation statut contractuel	-,133*	1	0,105	-0,084	-,191**	-0,088	-0,053	-0,046	-0,076	-0,069	-0,054	-,144**
segmentation statut hiérarchique	,304**	0,105	1	-0,09	-,157**	-0,044	-0,027	-0,023	-0,038	-0,035	-0,027	-0,081
santé	-0,067	-0,084	-0,09	1	,450**	-0,044	-0,027	-0,023	0,005	-0,035	-0,027	0,088
sécurité au travail	-,118*	-,191**	-,157**	,450**	1	-0,078	-0,047	-0,041	0,041	-0,061	-0,048	-0,003
abus discrimination	0,105	-0,088	-0,044	-0,044	-0,078	1	,208**	-0,011	0,072	0,079	-0,013	0,077
abus harcèlement	-0,02	-0,053	-0,027	-0,027	-0,047	,208**	1	-0,007	,126*	,135*	-0,008	-0,024
abus mauvais traitement	-0,017	-0,046	-0,023	-0,023	-0,041	-0,011	-0,007	1	-0,01	-0,009	-0,007	-0,021
abus travail des enfants	-0,029	-0,076	-0,038	0,005	0,041	0,072	,126*	-0,01	1	,224**	-0,012	0,038
abus travail forcé	-0,026	-0,069	-0,035	-0,035	-0,061	0,079	,135*	-0,009	,224**	1	-0,011	0,045
droits de l'homme	-0,02	-0,054	-0,027	-0,027	-0,048	-0,013	-0,008	-0,007	-0,012	-0,011	1	0,047
norme légale	-0,005	-,144**	-0,081	0,088	-0,003	0,077	-0,024	-0,021	0,038	0,045	0,047	1

norme syndicale	0,051	-,150**	-0,076	-0,048	-,110*	,190**	,150**	-0,02	0,038	0,045	-0,023	,250**
norme interne	-0,058	-,174**	-0,026	0,014	-0,106	,121*	,234**	-0,03	0,061	0,033	,111*	-0,104
proc contrôle	-0,01	-,249**	-0,075	,270**	,226**	0,059	,147**	-0,034	-0,018	-0,01	,189**	,152**
proc implémentation	-0,042	-,210**	-0,011	,336**	,164**	,146**	,149**	-0,027	,152**	,116*	,165**	-0,064

### Matrice des corrélations de Pearson entre 29 variables (3/3)

	norme interne	proc contrôle	proc implémentation
avantages sociaux	,162**	-0,082	-0,051
carrières	,182**	0,027	0,053
emploi entrant	,145**	0,027	-0,047
emploi grève	-0,057	-0,065	-0,053
emploi jours manqués	-0,08	-0,091	-0,074
emploi rotation	-0,071	-0,081	-0,066
emploi sortant	0,086	-0,008	-0,032
formation	,215**	0,012	,154**
organisation horaire du travail	0,084	0,043	-0,009
rémunération	-0,02	-0,097	-,121*
segmentation age	-0,042	0,067	-0,039
segmentation genre	-0,092	-0,08	-0,074
segmentation handicap	-0,001	-0,03	-0,003
segmentation origines ou nationalité	-0,058	-0,01	-0,042
segmentation statut contractuel	-,174**	-,249**	-,210**
segmentation statut hiérarchique	-0,026	-0,075	-0,011
santé	0,014	,270**	,336**

sécurité au travail	-0,106	,226**	,164**
abus discrimination	,121*	0,059	,146**
abus harcèlement	,234**	,147**	,149**
abus mauvais traitement	-0,03	-0,034	-0,027
abus travail des enfants	0,061	-0,018	,152**
abus travail forcé	0,033	-0,01	,116*
droits de l'homme	,111*	,189**	,165**
norme légale	-0,104	,152**	-0,064
norme syndicale	-0,051	0,034	0,034
norme interne	1	,281**	,267**
proc contrôle	,281**	1	,365**
proc implémentation	,267**	,365**	1

## ANNEXES DU CHAPITRE 4

### *Annexe 5. Classification sectorielle des entreprises du corpus de données selon la typologie SASB*

SECTEURS (nb et % d'entreprises par industrie)	ENTREPRISES (n=46)
Consumer Goods (n=5, 11%)	HERMES
	KERING
	LOREAL
	LVMH
	SEB
Extractives and Minerals Processing (n=3, 7%)	SAINT-GOBAIN
	TOTAL
	VALLOUREC
Financials (n=5, 11%)	AXA
	BNB-PARIBAS
	CREDIT-AGRICOLE
	NATIXIS
	SOCIETE-GENERALE
Food and Beverage (n=4, 9%)	CARREFOUR
	DANONE
	PERNOD-RICARD
	SODEXO
Health Care (n=2, 4%)	ESSILOR
	SANOFI
Infrastructure (n=8, 17%)	BOUYGUES
	EDF
	ENGIE
	KLEPIERRE
	SUEZ
	UNIBAIL
	VEOLIA
	VINCI
Resource Transformation (n=6, 13%)	AIR-LIQUIDE
	ALSTOM

	LEGRAND
	SAFRAN
	SCHNEIDER
	THALES
Services (n=4, 9%)	ACCOR
	LAGARDERE
	PUBLICIS
	VIVENDI
Technology and Communications (n=4, 9%)	ATOS
	CAPGEMINI
	DASSAULT-SYSTEMES
	ORANGE
Transportation (n=5, 11%)	AIR-FRANCE-KLM
	MICHELIN
	PSA
	RENAULT
	VALEO

*Annexe 6. Protocole d'analyse des rapports annuels avec le logiciel IRAMUTEQ<sup>37</sup>*

- **Formatage du corpus par segmentation du texte.** Les analyses textuelles requièrent au préalable une segmentation de premier-ordre en « textes » (« unités de contexte initiales » sous ALCESTE), puis de second-ordre en « segments de texte » (« unités de contexte élémentaires » sous ALCESTE)<sup>38</sup>. Dans le cadre de notre étude, chaque unité de « texte »

---

<sup>37</sup> [http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/documentation\\_19\\_02\\_2014.pdf](http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/documentation_19_02_2014.pdf)

<sup>38</sup> Documentation IRAMUTEQ, p. 4

correspond à un rapport d'activité. Les unités de « segment de texte » correspondent quant à elles à des groupes de 40 mots (un découpage optimal selon les protocoles traditionnels). Ce sont ces « segments de texte » qui feront l'objet des analyses statistiques de classification.

- **Formatage du corpus par lemmatisation du vocabulaire.** Le processus de lemmatisation opère une réduction des mots en vue de l'analyse subséquente, par laquelle les « verbes sont ramenés à l'infinitif, les noms au singulier et les adjectifs au masculin singulier<sup>39</sup> ».
- **Choix des clefs d'analyse.** Le logiciel permet de cibler les types de mots (dits « formes pleines ») qui seront soumis aux analyses. Nous avons fait ici le choix des noms communs et verbes, suffisants selon nous pour extraire et interpréter les thématiques présentes au sein du corpus.
- **Analyses statistiques de classes et de facteurs.** Le logiciel opère dans un premier temps une analyse de classification ascendante hiérarchique (CAH) selon la méthode Reinert<sup>40</sup>. L'analyse de classification regroupe les « segments de texte » en classes sur la base des corrélations Chi2 des occurrences des formes présentes. Après plusieurs essais, nous avons limité la classification aux 200 formes (noms communs et verbes) les plus fréquentes. Les résultats présentent des statistiques basiques (nombre de « segments de texte », nombre de formes, nombre de lemmes, nombre d'occurrences des formes, moyenne des occurrences par forme, moyenne des occurrences par « segments de texte », nombre de « segments de texte » classés), le nombre de classes et leur profil respectif (c'est-à-dire les formes qui leur

---

<sup>39</sup> Documentation IRAMUTEQ, p. 9

<sup>40</sup> Documentation IRAMUTEQ, p. 20

sont associées). Dans un second temps, le logiciel opère une analyse factorielle des correspondances (AFC) basée sur le tableau de contingence qui associe les formes aux classes<sup>41</sup>. L'AFC, en plus des statistiques traditionnelles, produit notamment une projection des formes ou des classes en fonction de leur score factoriel sur une matrice à deux facteurs, facilitant ainsi la visualisation et l'interprétation des classes.

- **Interprétation des résultats.** L'interprétation des classes s'appuie sur les formes de vocabulaire qui leurs sont associées. À cette fin, nous proposons dans la sections suivante une grille de lecture basée sur notre cadre théorique

#### *Annexe 7. Grille d'interprétation des classes identifiées dans les rapports annuels (volet 1 de l'étude)*

Afin de faciliter l'interprétation des classes, nous proposons une grille analytique générique qui reprend de façon flexible des catégories tirées de notre cadre théorique de l'attention (Ocasio, 1997). Ainsi distinguons-nous, parmi les formes de vocabulaire qui caractérisent les classes, les catégories suivantes : figures principales ; répertoires d'actions ; objets problématiques ; dispositifs de gestion ; normes de référence ; dimensions spatiale et temporelle. Nous présentons cette grille plus en détails en annexe.

- L'attention organisationnelle étant tournée vers l'action, nous identifions les **figures principales** (incluant les acteurs individuels, mais aussi les organisations, les organes et les institutions), les **répertoires d'actions** (qui font l'objet d'une décision gestionnaire), les

---

<sup>41</sup> Documentation IRAMUTEQ, p. 21

**objets problématiques** (visés par les actions), ainsi que les éventuels **dispositifs de gestion** qui les accompagnent.

- L'attention organisationnelle est régulée par des normes externes et internes, que nous identifions ensemble comme **normes de référence**.
- L'attention organisationnelle se déploie dans le temps et dans l'espace (Ocasio, 1997, p. 195). Il nous paraît donc utile de compléter cette grille par les catégories de **dimensions spatiale et temporelle**. Si ces catégories ne sont pas utilisées dans notre cadre conceptuel, elles apportent cependant ici des éléments supplémentaires pour caractériser les classes lexicales.

Nous produisons ainsi le tableau ci-dessous, à l'aide duquel nous interprétons les classes.

Grille d'analyse : classe X	
Figures principales	
Objets problématiques	
Répertoire d'actions (types NOM et VERBE)	
Norme de référence	
Dispositif de gestion	
Dimension temporelle	
Dimension spatiale	
Interprétation de la classe	

*Annexe 8. Tableaux lexicaux des classes identifiées dans les rapports annuels (volet 1 de l'étude)*

**1. Pôle « gouvernance du travail »**

*Formes lexicales de la classe 1*

Grille d'analyse : classe 1
-----------------------------

Figures principales	Administrateur, représentant, salarié, conseil d'administration ou de surveillance, comité, société
Objets problématiques	Présence, mandat, indemnité
Répertoire d'actions (types NOM et VERBE)	Appliquer, désigner, nommer, composer, détenir, examiner, décider, autoriser, prévoir, approuver, réunir, arrêter, établir, rémunération
Norme de référence	Article, code, loi, critère, disposition
Dispositif de gestion	
Dimension temporelle	Durée, fin, exercice, comptable, mai, décembre
Dimension spatiale	
Interprétation de la classe	Représentation des salariés au conseil

### **Formes lexicales de la classe 3**

Grille d'analyse : classe 3	
Figures principales	Mandataire, dirigeant, salarié, bénéficiaire, société
Objets	Option, action, plan, performance, condition, cours, prix, nombre, valeur, titre, droit, intérêt, rémunération, avantage
Répertoire d'actions (types NOM et VERBE)	Attribution, souscription, achat, attribuer, consentir, lever, acquérir, émettre, acheter
Norme de référence	Critère
Dispositif de gestion	
Dimension temporelle	Terme, exercice, date, mois
Dimension spatiale	
Interprétation de la classe	Intéressement de l'exécutif

### **Formes lexicales de la classe 6**

Grille d'analyse : classe 6	
Figures principales	Actionnariat, salarié, société
Objets	Capital, euro, titre, fonds, action, plan, part, résultat
Répertoire d'actions (types NOM et VERBE)	Opération, augmentation, participation, émission, souscription, acquisition, réserver, épargner, souscrire, détenir, verser, investir
Norme de référence	
Dispositif de gestion	

Dimension temporelle	Décembre
Dimension spatiale	
Interprétation de la classe	Intéressement des salariés

## 2. Pôle « risques du travail »

### *Formes lexicales de la classe 5*

Grille d'analyse : classe 5	
Figures principales	Fournisseur, groupe, collaborateur
Objets	Ethique, respect, conduite, conformité, affaire, responsabilité, pratique
Répertoire d'actions (types NOM et VERBE)	Respecter, appliquer, diffuser, adopter, rappeler, définir, veiller, traiter, assurer, sensibiliser, promouvoir
Norme de référence	Règle, principe, charte, code, document, référence, loi, droit, valeur
Dispositif de gestion	Procédure
Dimension temporelle	
Dimension spatiale	
Interprétation de la classe	Risques éthiques liés au travail

### *Formes lexicales de la classe 2*

Grille d'analyse : classe 2	
Figures principales	Employé, direction
Objets	Sécurité, risque, santé, travail
Répertoire d'actions (types NOM et VERBE)	Prévention, contrôle, protection, mesure, gestion, sensibilisation, évaluation, formation, assurer, exposer, garantir, suivre, identifier, déployer, information, pratique
Norme de référence	
Dispositif de gestion	Système, procédure, dispositif
Dimension temporelle	
Dimension spatiale	Site, environnement
Interprétation de la classe	Risques santé et sécurité au travail

**Formes lexicales de la classe 9**

Grille d'analyse : classe 9	
Figures principales	Femme, homme
Objets	Handicap, taux, situation, accident, travail, emploi, nombre, diversité, salaire, départ, contrat, poste, formation
Répertoire d'actions (types NOM et VERBE)	Former, suivre, dispenser, embaucher, travailler, progresser, calculer, atteindre, consacrer, recruter, mesurer, bénéficier, employer, réduire, comptabiliser
Norme de référence	
Dispositif de gestion	Indicateur, mesure
Dimension temporelle	Heure, temps, jour, année, fin, période, durée
Dimension spatiale	Périmètre
Interprétation de la classe	Indicateurs sur le travail

**3. Pôle « opportunités du travail »****Formes lexicales de la classe 7**

Grille d'analyse : classe 7	
Figures principales	Manager, collaborateur, équipe
Objets	Compétence, talent, mobilité, carrière, métier, évolution, ressource, poste, besoin, enjeu, stratégie, projet
Répertoire d'actions (types NOM et VERBE)	Développement, formation, gestion, évaluation, accompagner, attirer, favoriser, répondre, préparer, adapter, anticiper, identifier, construire, faciliter, déployer, renforcer
Norme de référence	Politique
Dispositif de gestion	Outil, processus, programme
Dimension temporelle	
Dimension spatiale	
Interprétation de la classe	Gestion stratégique des compétences de travail

**Formes lexicales de la classe 8**

Grille d'analyse : classe 8	
Figures principales	Client, partenaire, marché, fournisseur, collaborateur
Objets	Service, produit, qualité, relation, activité, impact, croissance, stratégie

Répertoire d'actions (types NOM et VERBE)	Améliorer, répondre, servir, contribuer, offrir, développer, spécialiser, accompagner, produire, fournir, proposer
Norme de référence	
Dispositif de gestion	
Dimension temporelle	
Dimension spatiale	
Interprétation de la classe	Création de valeur marchande par le travail

#### **Formes lexicales de la classe 4**

Grille d'analyse : classe 4	
Figures principales	Collaborateur, groupe, entité, entreprise, organisation, collectif, filiale, équipe
Objets	Culture, ensemble, responsabilité, diversité, commun
Répertoire d'actions (types NOM et VERBE)	Dialogue, engagement, communication, partager, implanter, favoriser, participer
Norme de référence	
Dispositif de gestion	
Dimension temporelle	
Dimension spatiale	Pays, monde, réseau
Interprétation de la classe	Engagement dans le collectif de travail

#### **Annexe 9. Statistiques descriptives des variables indépendantes**

	% des conseils (n=460)	% minimum par conseil (n=460)	% maximum par conseil (n=460)	% moyen par conseil (n=460)
% R-Actionnaire	25	0	38	3
% Ind	98	14	100	54
% R-Sal	51	0	23	7
% R-Sal-actionnaire	37	0	21	3
% exp_dirFIN	86	0	50	17
% exp_dirRH	42	0	27	4

% Femmes	100	6	63	34
----------	-----	---	----	----

### Annexe 10. Résultats des régressions linéaires

#### Modèle 1 (VD gouvernance-procès sans les contrôles)

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,487 <sup>a</sup>	,237	,219	,375263576804585
a. Prédicteurs : (Constante), % Femmes, % R-Sal-actionnaire, % R-Actionnaire, % exp_dirFIN, % exp_dirRH, % R-Sal, % Ind				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,014	7	1,859	13,202	,000 <sup>b</sup>
	de Student	41,824	297	,141		
	Total	54,838	304			
a. Variable dépendante : CorrFact1						
b. Prédicteurs : (Constante), % Femmes, % R-Sal-actionnaire, % R-Actionnaire, % exp_dirFIN, % exp_dirRH, % R-Sal, % Ind						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,103	,114		,908	,365
	% R-Actionnaire	-,585	,394	-,093	-1,486	,138
	% Ind	,126	,150	,053	,843	,400
	% R-Sal-actionnaire	2,812	,476	,310	5,901	,000
	% R-Sal	-,029	,387	-,004	-,074	,941
	% exp_dirFIN	,225	,221	,055	1,017	,310
	% exp_dirRH	-2,303	,430	-,299	-5,350	,000
	% Femmes	-,607	,186	-,181	-3,254	,001
a. Variable dépendante : CorrFact1						

**Modèle 2 (VD gouvernance-procès avec contrôles)**

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,628 <sup>a</sup>	,394	,358	,340310225739115
a. Prédicteurs : (Constante), sect_Transportation, % R-Sal, % exp_dirFIN, sect_Food_and_Beverage, sect_Health_Care, sect_Infrastructure, % Ind, sect_Extractives_and_Minerals_Processing, Post loi 2017 (déclaration extrafinancière + vigilance), sect_Resource_Transformation, sect_Technology_and_Communications, % exp_dirRH, % R-Sal-actionnaire, sect_Financials, % R-Actionnaire, % Femmes, sect_Consumer_Goods				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	21,601	17	1,271	10,971	,000 <sup>b</sup>
	de Student	33,238	287	,116		
	Total	54,838	304			
a. Variable dépendante : CorrFact1						
b. Prédicteurs : (Constante), sect_Transportation, % R-Sal, % exp_dirFIN, sect_Food_and_Beverage, sect_Health_Care, sect_Infrastructure, % Ind, sect_Extractives_and_Minerals_Processing, Post loi 2017 (déclaration extrafinancière + vigilance), sect_Resource_Transformation, sect_Technology_and_Communications, % exp_dirRH, % R-Sal-actionnaire, sect_Financials, % R-Actionnaire, % Femmes, sect_Consumer_Goods						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,313	,142		2,205	,028
	% R-Actionnaire	,454	,396	,072	1,147	,252
	% Ind	,233	,160	,098	1,459	,146
	% R-Sal-actionnaire	2,085	,527	,230	3,957	,000
	% R-Sal	,830	,409	,129	2,032	,043
	% exp_dirFIN	-,177	,233	-,043	-,760	,448
	% exp_dirRH	-2,283	,462	-,297	-4,944	,000
	% Femmes	-,785	,221	-,234	-3,547	,000
	Post loi 2017 (déclaration extrafinancière + vigilance)	-,114	,055	-,121	-2,075	,039

	sect_Consumer_Goods	-,340	,100	-,235	-3,386	,001
	sect_Extractives_and_Minerals_Processing	,151	,106	,096	1,425	,155
	sect_Financials	-,051	,097	-,035	-,522	,602
	sect_Food_and_Beverage	-,171	,100	-,114	-1,711	,088
	sect_Health_Care	-,071	,113	-,041	-,628	,531
	sect_Infrastructure	-,198	,088	-,154	-2,260	,025
	sect_Resource_Transformation	-,048	,087	-,041	-,558	,578
	sect_Technology_and_Communications	-,390	,100	-,265	-3,912	,000
	sect_Transportation	-,494	,098	-,342	-5,024	,000
a. Variable dépendante : CorrFact1						

### Modèle 3 (VD opportunités-risques sans les contrôles)

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,506 <sup>a</sup>	,256	,043	,311240223554759
a. Prédicteurs : (Constante), % exp_dirRH, % exp_dirFIN, % Ind, % R-Actionnaire				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,717	4	,429	4,431	,002b
	de Student	29,061	300	,097		
	Total	30,778	304			
a. Variable dépendante : CorrFact4						
b. Prédicteurs : (Constante), % exp_dirRH, % exp_dirFIN, % Ind, % R-Actionnaire						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,152	,075		2,017	,045
	% R-Actionnaire	-,359	,317	-,076	-1,133	,258

	% Ind	-,074	,114	-,042	-,650	,516
	% exp_dirFIN	-,528	,180	-,172	-2,933	,004
	% exp_dirRH	,912	,342	,158	2,669	,008

a. Variable dépendante : CorrFact4

#### Modèle 4 (VD opportunités-risques avec contrôles)

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,508 <sup>a</sup>	,258	,118	,298907354603172

a. Prédicteurs : (Constante), sect\_Transportation, % exp\_dirFIN, Post loi 2017 (déclaration extrafinancière + vigilance), sect\_Health\_Care, % Ind, sect\_Food\_and\_Beverage, sect\_Technology\_and\_Communications, sect\_Infrastructure, sect\_Extractives\_and\_Minerals\_Processing, sect\_Consumer\_Goods, sect\_Financials, % exp\_dirRH, % R-Actionnaire, sect\_Services

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,868	14	,348	3,892	,000 <sup>b</sup>
	de Student	25,910	290	,089		
	Total	30,778	304			

a. Variable dépendante : CorrFact4

b. Prédicteurs : (Constante), sect\_Transportation, % exp\_dirFIN, Post loi 2017 (déclaration extrafinancière + vigilance), sect\_Health\_Care, % Ind, sect\_Food\_and\_Beverage, sect\_Technology\_and\_Communications, sect\_Infrastructure, sect\_Extractives\_and\_Minerals\_Processing, sect\_Consumer\_Goods, sect\_Financials, % exp\_dirRH, % R-Actionnaire, sect\_Services

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,252	,092		2,733	,007
	% R-Actionnaire	-,118	,337	-,025	-,351	,726
	% Ind	-,120	,119	-,067	-1,005	,316
	% exp_dirFIN	-,639	,201	-,209	-3,178	,002
	% exp_dirRH	,584	,381	,101	1,533	,126

	Post loi 2017 (déclaration extrafinancière + vigilance)	,039	,038	,055	1,010	,314
	sect_Consumer_Goods	-,200	,080	-,185	-2,501	,013
	sect_Extractives_and_Miner als_Processing	-,194	,078	-,164	-2,497	,013
	sect_Financials	,100	,073	,092	1,365	,173
	sect_Food_and_Beverage	-,125	,077	-,111	-1,624	,105
	sect_Health_Care	-,223	,083	-,170	-2,687	,008
	sect_Infrastructure	-,088	,067	-,092	-1,321	,188
	sect_Services	-,052	,071	-,053	-,729	,467
	sect_Technology_and_Com munications	,092	,074	,084	1,240	,216
	sect_Transportation	-,011	,075	-,010	-,141	,888
a. Variable dépendante : CorrFact4						

## ANNEXES DU CHAPITRE 5

*Annexe 11. Tableau des répondants (statut, genre, et code de citation)*

Code	Statut
1	Administrateur indépendant
2	Administrateur représentant d'actionnaire
3	Administratrice indépendante
4	Administratrice indépendante
5	Administratrice indépendante
6	Administrateur indépendant
7	Administratrice indépendante
8	Directeur général
9	Administratrice indépendante
10	Administratrice indépendante
11	Administrateur salarié
12	Directeur général et co-fondateur
13	Administrateur indépendant
14	Administrateur indépendant
15	Administratrice indépendante
16	Administrateur indépendant
17	Administratrice salariée
18	Administratrice indépendante / représentante d'actionnaire
19	Administrateur salarié
20	Administratrice indépendante
21	Administrateur salarié
22	Administrateur salarié
23	Administratrice salariée
24	Administrateur indépendant
25	Administratrice salariée
26	Directrice générale
27	Administratrice indépendante

## ***Annexe 12. Construction de la grille de répertoire***

La RGT est utilisée par des chercheurs en gestion (Easterby-Smith et al., 1996; Goffin et al., 2012), tout particulièrement dans la recherche en stratégie qui s'intéresse à la cognition des décideurs et du haut management (Hodgkinson et al., 2015; R. P. Wright, 2006). Comme le soulignent Fassin et van Rossem (2009), elle offre une flexibilité dans méthode, tant du point de vue de la collecte des données que de leur analyse. Administrée dans le cadre d'un entretien semi-directif, elle fournit un cadre d'échange explicite et visuel, à partir duquel le répondant peut s'exprimer spontanément – assurant ainsi au chercheur de capter des dimensions qui seraient perdues par le biais d'autres méthodes (S. M. Brown, 1992). Elle permet ainsi d'explorer de nouveaux domaines et des problématiques qui ne font pas encore l'objet d'une construction robuste sur le plan théorique (Eden & Jones, 1984). La RGT apparaît ainsi comme un outil adapté à l'exploration de notre sujet, l'attention portée au travail par la gouvernance.

Le protocole de la RGT consiste fondamentalement à interroger le répondant sur un ensemble d'*éléments*, à propos desquels il est invité à émettre une série de *jugements* de comparaison et de classification (Wright, 2008). Les éléments proposés au répondant doivent couvrir un *domaine d'intérêt*, ce dernier étant circonscrit par la question de recherche (R. P. Wright & Lam, 2002). Wright (2006, 2008), par exemple, s'intéresse au rôle stratégique des administrateurs. Il établit en guise d'éléments une liste de huit tâches principales qu'est supposé réaliser le Conseil d'administration. Des administratrices et administrateurs, individuellement, sont invités à s'exprimer tour à tour sur chacune de ces tâches, fournissant au chercheur des indications sur l'importance qui leur est attribuée, les motifs qui les guident, et les processus qui mènent à (ou empêchent) leur réalisation. De façon similaire, la RGT a été mobilisée pour identifier les critères d'analyse stratégique utilisés par les décideurs (Hodgkinson et al., 2015) ; le rôle des émotions dans la décision stratégique (R. P. Wright et al., 2015) ; les représentations des dirigeants en matière de gouvernance, de responsabilité sociale et d'éthique des affaires

(Fassin & van Rossem, 2009) ; ou encore les critères de sélection des administrateurs externes (O'Higgins, 2002).

Les éléments de la grille de répertoire sont généralement définis sur la base de la littérature, d'une consultation d'experts, et/ou d'entretiens exploratoires (R. P. Wright & Lam, 2002). Il est communément admis que les éléments doivent répondre aux critères suivants (Ibid.) :

- **Représentatifs et discrets.** Les éléments doivent être distincts, mutuellement exclusifs, et doivent couvrir raisonnablement le domaine d'intérêt (c'est-à-dire le sujet de recherche).
- **Parcimonieux.** Certaines grilles de répertoires mobilisent jusqu'à une vingtaine d'éléments. Il est toutefois commun de s'en tenir à neuf ou dix éléments, de façon à ne pas surcharger l'entretien.
- **Précis, compréhensibles, et évocateurs pour le répondant.** Les éléments ne doivent pas être vagues ou flous. Ils doivent être immédiatement compréhensibles par le répondant et doivent pouvoir renvoyer à son expérience concrète.
- **Homogènes.** La règle de base stipule que les éléments doivent être de même nature, c'est-à-dire correspondre exclusivement soit à des individus, des rôles, des actions, ou encore des organisations. Wright (2002) suggère toutefois que, eut égard à la complexité de certains domaines (comme le management stratégique) ou au caractère novateur de certaines problématiques, une grille de répertoire peut accueillir des éléments de nature diverse. Dans ce cas, leur formulation doit être minutieusement conçue et il faut s'assurer que leur mise en comparaison ne mène pas, pour le répondant, à une impasse. Des administrations pilotes de grilles de répertoire sont ainsi conseillées, afin de corriger ou affiner, le cas échéant, la formulation des éléments.

*Annexe 13. Catégories et sous-catégories de pratiques de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) tirées de la taxonomie de Posthuma et al. (2013)*

<b>Catégories de pratiques de GSRH</b>	<b>Sous-catégories</b>
Compensation and Benefits	Bonuses or Cash for Performance
	Comprehensive Benefits
	Employee Stock Ownership
	Equitable Pay Processes
	External Pay Equity/Competitiveness
	Formal Appraisal for Pay
	Group-Based Pay
	Incentive Compensation
	Pay for Performance
	Pay for Skills/Knowledge
	Profit or Gain Sharing
	Public Recognition/Nonfinancial Rewards
Performance Management and Appraisal	Appraisal Based on Strategic or Team Goals
	Appraisals Based on Objective Results/ Behaviors
	Appraisals for Development/Potential
	Employees Involved in Setting Appraisal Objectives
	Frequent Performance Appraisal Meetings
	Multisource Feedback and Peer Appraisal
	Written Performance Plan With Defined Objectives
Promotions	Career Paths and Job Ladders
	Career Planning
	Promotion Opportunities (e.g., frequency)
	Promotions From Within
	Promotions Objectively Based on Merit
	Succession Planning
Recruiting and Selection	Employment Tests or Structured Interviews
	Hiring Selectivity or Low Selection Ratio
	Innovative Recruiting Practices
	Matching Candidates to Firm Strategy
	Multiple Tools Used to Screen Applicants
	Planning Selection Processes and Staffing
	Specific and Explicit Hiring Criteria

Turnover, Retention, and Exit Management	Turnover, Retention, and Exit Management
Training and Development	Cross-Functional or Multiskill Training
	Evaluation of Training
	New Employee Training and Orientation
	Training Extensiveness
	Training for Career Development
	Training for Job or Firm Specific Skills
	Use of Training to Improve Performance
Job and Work Design	Broad Task Responsibilities
	Decentralized Participative Decisions
	Flexible Work Schedule
	Greater Discretion and Autonomy
	Job Analysis
	Job Enlargement and Enrichment
	Job Rotation/Cross Functional Utilization
	Project or Other Temporary Work Teams
	Self-Managed Work Teams (Quality Circles)
Employee Relations	Complaint or Grievance Procedure
	Diversity and Equal Employment Opportunity
	Employee Opinion and Attitude Surveys
	Job Security/Emphasis on Permanent Jobs
	Labor Union Collaboration
	Low Status Differentials
	Measurement of Employee Relations Outcomes
	Social and Family Events and Policies
Communication	Employee Input and Suggestion Processes
	Employees Receive Market, Firm Performance, or Strategic Information
	Formal Information Sharing Program
	Frequent/Regular Meetings with Employees

## Annexe 14. Support d'entretien



## Annexe 15. Protocole de codage des entretiens

Pour analyser les entretiens, nous avons utilisé la technique traditionnelle du codage, suivant les règles rappelées par Dumez (2016), Allard-Poesi (2003) et Yin (2003). Le codage a pour objectif de rendre « lisible » une masse de données (textuelles en l'occurrence) en l'organisant, la structurant, pour en restituer une « trame » capables de donner du sens à l'empirie (Marshall et Rossman, 1995; Weber, 1990).

Le codage, rappelle Dumez (2016, p. 75), est un « étiquetage » qui mobilise des catégories définies *ex ante* et émergeant au cours de l'analyse du matériau. L'espace ouvert entre

catégories prédéfinies et émergentes permet de ne pas « enfermer » le matériau dans des concepts trop rigides. Cela permet d'éviter le risque de circularité, qui consiste à voir dans les données la théorie choisie à l'avance, tout en ouvrant la possibilité de voir surgir des résultats inattendus (Dumez, 2016).

Le codage du texte est dit « multinomial », signifiant qu'une portion de texte (une « unité de sens ») peut être codée sous plusieurs catégories. Les catégories peuvent ensuite être mises en relation et hiérarchisées, formant une arborescence catégories de différents niveaux. Le codage multinomial permet d'établir des comparaisons entre les observations, de les rapprocher ou les distinguer, pour les intégrer finalement dans un système de ressemblances/différences parmi lequel il est possible d'identifier des régularités et des exceptions. Dès lors, le codage multinomial s'intéresse à des éléments discrets (par exemple des individus) autant qu'à des relations (par exemple entre individus, attributs démographiques, et orientations de l'attention). La figure 1 ci-dessous montre un exemple de codage multinomial basé sur un extrait d'entretien.

Nous avons commencé à coder nos entretiens au moyen d'une série de catégories issues de notre cadre théorique et affinées à l'aide des résultats des chapitres 3 et 4. S'agissant du *contenu* de l'attention, il n'a pas été difficile de repérer dans le matériau les *problématiques* du travail relatives aux « comportements », aux « risques », et aux « capacités ». Nous avons également identifié les solutions associées à ces problématiques, ainsi que les logiques et motifs justifiant ces orientations de l'attention. Ces catégorisations ne sont pas exclusives : le codage multinomial permet de montrer les relations qui existent entre elles et les nuances qu'elles comportent. Nous avons ainsi identifié des catégories émergentes autour de ces trois représentations du travail. Celles-ci précisent les problématiques, les solutions, et les motifs qui occupent le champ de l'attention des répondants. C'est ainsi que nous avons, par exemple, identifié la distinction entre attention aux « risques pour le travailleur » et aux « risques pour l'entreprise ».

Nous avons ensuite codé ce qui apparaissait comme des *supports* de l'attention. À partir de notre cadre théorique et des résultats des études précédentes, nous avons identifié des supports interindividuels (acteurs et interactions), organisationnels (procédures et canaux de communication), et institutionnels (normes externes et prisme de la position sociale des travailleurs). Le codage multinomial nous a permis à nouveau de mettre en lien ces catégories, entre elles et avec les catégories du contenu de l'attention (comportements, risques, capacités). Ces catégories étant établies, nous avons affiné notre codage en identifiant de nouvelles sous-catégories et relations émergentes. Nous avons de ce fait pu repérer, par exemple, le rôle des membres du Conseil dans la facilitation ou l'obstruction de l'attention (supports interindividuels). Nous avons aussi pu explorer le rôle des comités spécialisés (supports organisationnels) ou des normes réputationnelles (supports institutionnels) dans l'attention au travail. Le tableau 1 ci-dessous présente les principales catégories (de 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> ordre) que nous avons utilisées pour restituer nos résultats.

**Figure 1. Codage multinomial (capture Nvivo)**

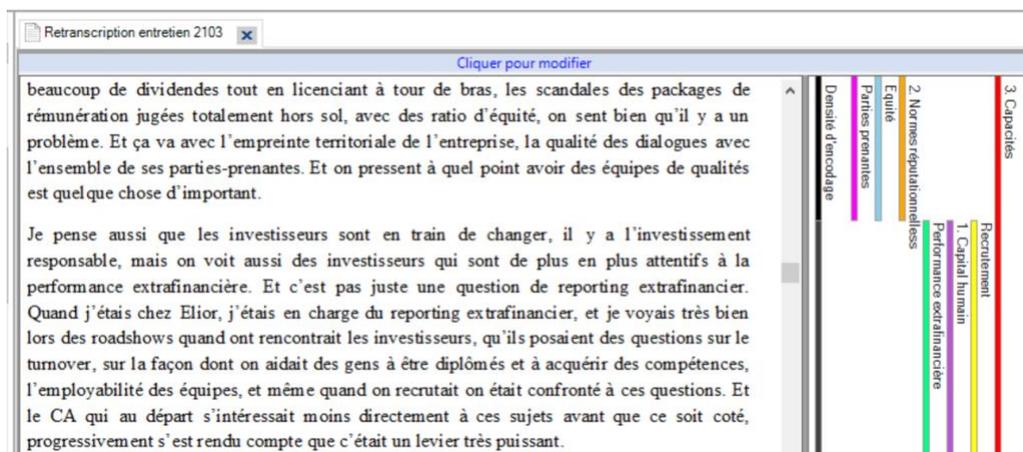


Figure 2. Liste de catégories de 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> ordre (extraction Nvivo sous format tableur)

1	2	3	4	5	A
					1 Nom
					2 1. Orientations de l'attention
					3 1. Comportements
					4 1. Incitations extrinsèques
					6 2. Incitations intrinsèques
					8 2. Risques
					9 Pour le travailleur
					11 Pour l'entreprise
					13 3. Capacités
					14 Valorisation externe
					16 Valorisation interne
					17 2. Supports de l'attention
					18 1. Individuels
					19 1. Statut
					25 2. Exp pro
					28 3. Genre
					33 2. Interactions
					35 3. Organisationnels
					36 1. Indicateurs
					37 2. Cartographies
					38 3. Enquêtes
					39 4. Comités spécialisés
					40 5. Visites terrain
					41 6. Reporting extrafinancier
					42 4. Institutionnels
					43 1. Normes légales
					44 2. Normes réputationnelles
					45 3. Prisme positions sociales
					49 3. Motifs
					50 Economiques
					54 Non économiques

*Annexe 16. Synthèse des résultats des entretiens*

		Contenu de l'attention au travail	Comportement	Risque	Capacité	
		<b>Amorces lors de l'entretien</b>	« Actionnariat salarié, intéressement » ; « Culture et modèles de management » ; « Organisation du travail » ; « Dialogue/climat social » ; « Emploi, licenciement... »	« Santé, sécurité, bien-être » ; « Egalité, non-discrimination » ; « Organisation du travail » ; « Dialogue / climat social » ; « Emploi, licenciement... »	« Compétences, connaissances, métiers, talents » ; « Actionnariat salarié, intéressement » ; « Santé, sécurité, bien-être » ; « Egalité, non-discrimination »	
<b>Facteurs de l'attention au travail</b>	<b>Motifs</b>	Enjeux financiers	+			
		Enjeux opérationnels	+		+	
		Enjeux commerciaux (valeur pour le client)				+
		Enjeux réputationnels/juridiques		+		
		Enjeux protection des salariés		+		+
	<b>Evènement</b>	Evènements internes et externes		Accidents graves, pandémie	Pénurie de compétences	
	<b>Position structurelle</b>	Segmentation salariés	Statut hiérarchique Capital humain Genre	Statut hiérarchique Capital humain Genre	Statut hiérarchique Capital humain Genre	
	<b>Statut des répondants</b>	Administrateur indépendant	Intéressement		Solutions de marché (recrutement, acquisitions)	

	Admin salarié / engagement syndical	Intéressement Climat social Critiques de l'actionariat salarié		Solutions internes (formation, apprentissage, protection)
	Dirigeant (PME ou mutuelle)	+	+	+
	Représentant actionnaire	+		
<b>Expérience professionnelle des répondants</b>	Expérience de direction financière		+	+
	Expérience de direction RH		+	+
<b>Genre des répondants</b>	Femme		+	
<b>Acteurs tiers</b>	Influence de la direction	+	+	+
	Influence des actionnaires		Road shows	Road shows
<b>Dispositifs informationnels</b>	Usage des indicateurs	Enquêtes de satisfaction annuelles mais résultats peu discutés au CA	Indicateurs présentés au CA Comités spécialisés Interactions avec le management	Cartographies rares, lien entre compétences et stratégie à renforcer

## Bibliographie

- Abrahamson, E., & Fombrun, C. J. (1994). Macrocultures: Determinants and Consequences. *The Academy of Management Review*, 19(4), 728–755.
- Abrahamson, E., & Hambrick, D. C. (1997). Attentional Homogeneity in Industries: The Effect of Discretion. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 513–532.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. In Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* (EMS (Manag, pp. 245–290).
- Amin, A., & Cohendet, P. (2000). Organisational Learning and Governance Through Embedded Practices. *Journal of Management and Governance*, 4(1/2), 93–116.
- Anquetil, A. (Ed.). (2011). *Ethique des affaires. Marché, règle et responsabilité*. Paris: Librairie Philosophique J. VRIN.
- Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49(6), 977–998.
- Arnold, D. G., & Ross, R. L. (2023). Care in Management: A Review and Justification of an Organizational Value. *Business Ethics Quarterly*, 33(4), 617–654.
- Atkinson, J. (1983). Flexibility, Uncertainty and Manpower Management. In *The Institute for Employment Studies* (Issue 89). Brighton, UK: .
- Auvray, T. (2016). *L'entreprise liquidée. La finance contre l'investissement*.

- Axelrod, R. (1973). Schema Theory: An Information Processing Model of Perception and Cognition. *American Political Science Review*, 67(04), 1248–1266.
- Bader, A. K., Kemper, L. E., & Froese, F. J. (2019). Who promotes a value-in-diversity perspective? A fuzzy set analysis of executives' individual and organizational characteristics. *Human Resource Management*, 58(2), 203–217.
- Balthazorl, L., & McCrae, M. (2000). Intergrating Risk Management into Corporate Governance - The Turnbull Guidance. *Risk Management*, 2(3), 35–45.
- Bao, Y., & Datta, A. (2014). Simultaneously Discovering and Quantifying Risk Types from Textual Risk Disclosures. *Management Science*, 60(6), 1371–1391.
- Bartram, S. M. (2019). Corporate Hedging and Speculation with Derivatives. *Journal of Corporate Finance*, 57, 9–34.
- Baudry, B., & Chassagnon, V. (2014). Les théories économiques de l'entreprise. In *Repères*. Paris: La Découverte.
- Beaud, S., & Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain* (4th ed.). Paris: La Découverte.
- Beaujolin-Bellet, R. (2004). *Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*. Paris: La Découverte.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance : a Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.

- Behne, T., Call, J., Carpenter, M., Moll, H., & Tomasello, M. (2005). Understanding and sharing intentions: The origins of cultural cognition. *Behavioral and Brain Sciences*, 28(5), 675–691.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009–1044.
- Bergh, D. D., Connelly, B. L., Ketchen, D. J., & Shannon, L. M. (2014). Signalling theory and equilibrium in strategic management research: An assessment and a research agenda. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1334–1360.
- Bergh, D. D., Connelly, B. L., Ketchen Jr, D. J., & Shannon, L. M. (2014). Signalling Theory and Equilibrium in Strategic Management Research: An Assessment and a Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1334–1360.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). The Modern Corporation and Private Property. In *The Modern Corporation and Private Property*. New Brunswick and London: Transaction Publishers.
- Bernstein, P. L. (1991). *Des idées capitales* (Edition fr). Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Bezemer, P. J., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2014). Inside the boardroom: Exploring board member interactions. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 11(3), 238–259.
- Bezemer, P. J., Nicholson, G., & Pugliese, A. (2018). The influence of board chairs on director engagement: A case-based exploration of boardroom decision-making. *Corporate Governance: An International Review*, 26(3), 219–234.

- Bidet, A. (2011). L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ? In *Le Lien social*. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Blair, M. M. (1995). *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Blair, M. M. (2003). Firm-Specific Human Capital and Theories of the Firm. In *Business, Economics and Regulatory Policy Working Paper* (Vol. 167848).
- Blair, M. M. (2015). Boards of Directors as Mediating Hierarchs. *Seattle University Law Review*, 38(2), 2014–2015.
- Blair, M. M., & Kochan, T. A. (2000). *The New Relationship - Human Capital in the American Corporation* (M. M. Blair & T. A. Kochan, Eds.). Washington, D.C.: .
- Blair, M. M., & Stout, L. A. (1999). A team production theory of corporate law. *Virginia Law Review*, 85(2), 247–328.
- Bodnar, G. M., & Gebhardt, G. G. (1999). Derivatives Usage in Risk Management by US and German Non-Financial Firms: A Comparative Survey. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 10(3), 153–187.
- Boulanger, P.-M. (2004, July). Les indicateurs de développement durable : un défi scientifique, un enjeu démocratique. *Les Séminaires de l'Iddri*.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Paris: Editions Belin.
- Boussard, V. (2013). Qui crée la création de valeur ? *La Nouvelle Revue Du Travail*, 2(Financiarisation & Travail), 1–15.
- Boussard, V. (2017). *Finance at Work*. London, UK: Routledge.

- Bouton, D. (2002). *Rapport Bouton, Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées*.
- Bowie, N. E. (2011). L'entreprise comme règne des fins. In A. Anquetil (Ed.), *Ethique des affaires. Marché, règle et responsabilité* (pp. 163–196). Paris: Librairie Philosophique J. Vrin.
- Boxall, P. F. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment & Society*, 28, 963–984.
- Brenner, R. (2002). *The Boom and the Bubble: the US in the World Economy*. London: Verso.
- Brown, I., Steen, A., & Foreman, J. (2009). Risk Management in Corporate Governance: A Review and Proposal. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), 546–558.
- Brown, S. M. (1992). COGNITIVE MAPPING AND REPERTORY GRIDS FOR QUALITATIVE SURVEY RESEARCH: SOME COMPARATIVE OBSERVATIONS. *Journal of Management Studies*, 29(3), 287–307.
- Caldwell, R. (2011a). HR directors in UK boardrooms: A search for strategic influence or symbolic capital? *Employee Relations*, 33(1), 40–63.
- Caldwell, R. (2011b). HR directors in UK boardrooms: A search for strategic influence or symbolic capital? *Employee Relations*, 33(1), 40–63.
- Cannella, B., Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press.
- Cette, G., Delpha, J., & Sylvain, A. (2009). *Le partage des fruits de la croissance en France*.
- Chambost, I. (2013). De la finance au travail. Sur les traces des dispositifs de financiarisation. *La Nouvelle Revue Du Travail*, 3(Financiarisation & Travail).

- Chambost, I., Lenglet, M., & Tadjeddine, Y. (Eds.). (2016). *La fabrique de la finance. Pour une approche interdisciplinaire*. Villeneuve, France: Septentrion.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). Flexibility-Oriented HRM Systems, Absorptive Capacity, and Market Responsiveness and Firm Innovativeness. *Journal of Management*, 39(7), 1924–1951.
- Charreaux, G. (1994). Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise. *Revue d'économie Financière*, 31(4), 49–79.
- Charreaux, G. (1998). *La théorie positive de l'agence: lecture et relectures* (Working Papers CREGO). Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
- Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue Du Financier*, 127, 6–17.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13(5), 319–334.
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114.
- Chesnais, F. (Ed.). (1996). *La mondialisation financière - Genèse, coût et enjeux*. Paris, France: Syros.

- Chesnais, F. (2004). Le capital de placement : accumulation, internationalisation, effets économiques et politiques. In *La finance mondialisée* (pp. 15–50). Paris, France: La Découverte.
- Cho, T. S., & Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science*, *17*(4), 453–469.
- Clarke, T. (2013). The Long Road to Reformulating the Understanding of Directors' Duties: Legalizing Team Production Theory? *Seattle University Law Review*, *38*, 433–487.
- Clarke, T. (2014). High-frequency trading and dark pools: sharks never sleep. *Law and Financial Markets Review*, *8*(4), 342–351.
- Clarke, T., & Chanlat, J. (2009). *European Corporate Governance: Readings and Perspectives*. Routledge.
- Clot, Y. (2015). *Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La Découverte.
- Cloutier, C., LeBaron, C., & Whittington, R. (2015). Objects of Attention: Material Artefacts and Strategic Issue-Sustaining over Time. *Academy of Management Proceedings*, *2015*(1), 14634.
- Cloutier, M. (2017). Problématiser ou déterminer l'objet de la recherche en contexte managérial. In P. Beaulieu (Ed.), *Le projet de thèse de DBA* (pp. 91–106). Caen: EMS Editions.
- Conchon, Aline. (2013). La participation aux décisions stratégiques de l'entreprise : influence ou pouvoir des administrateurs salariés ? *Participations*, *5*(1), 127–149.

- Conchon, Aline, & Auberger, M.-N. (2009). Ces administrateurs salariés qui ont voix au chapitre. *L'Expansion Management Review*, 134(3), 120–129.
- Coram, P. J., Mock, T. J., & Monroe, G. S. (2011). Financial analysts' evaluation of enhanced disclosure of non-financial performance indicators. *The British Accounting Review*, 43(2), 87–101.
- Coriat, B. (2008). L'installation de la finance en France. Genèse, formes spécifiques et impacts sur l'Industrie. *Revue de La Régulation*, 3(4), 1–29.
- Coutrot, T. (2002). Critique de l'organisation du travail. In *Repères*. Paris: La Découverte.
- Creswell, J. W., Clark, V. L. P., Gutmann, M., & Hanson, W. E. (2003). An Expanded Typology for Classifying Mixed Methods Research Into Designs. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Currall, S. C., Hammer, T. H., Baggett, L. S., & Doniger, G. M. (1999). Combining Qualitative and Quantitative Methodologies to Study Group Processes: An Illustrative Study of a Corporate Board of Directors. *Organizational Research Methods*, 2(1), 5–36.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (2003). Dollars and sense: The path to board independence. *The Journal of Business Strategy*, 24(3), 41–43.

- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371–382.
- Damon, D., Durand-Barthez, P., & Petit, P.-H. (2021). *Les nouveaux enjeux de gouvernance*. Paris, France: Vuibert.
- Daudigeos, T. (2009). *Rendre l'entreprise néolibérale responsable. Rôle des logiques institutionnelles et des experts fonctionnels. Etude de la gestion du risque accident du travail dans le secteur de la construction*.
- D'Aveni, R. A., & MacMillan, I. C. (1990). Crisis and the Content of Managerial Communications: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 634–657.
- de Cambourg, P. (2019). *Garantir la pertinence et la qualité de l'information extra-financière des entreprises : une ambition et un atout pour une Europe durable. Rapport présenté au Ministre de l'Economie et des Finances*.
- De Gaulejac, V. (2014). Pour une sociologie clinique du travail. *La Nouvelle Revue Du Travail*, 4(4).
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–6.
- Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311.
- Dejours, C. (2003). L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation. In *Sciences en questions*. Versailles: Éditions Quæ.

- Dejours, C. (2013a). *Travail vivant. Tome 1, Sexualité et travail*. Payot & Rivages.
- Dejours, C. (2013b). *Travail vivant. Tome 2, Travail et émancipation*. Payot & Rivages.
- Depraz, N. (2016). *Attention et vigilance. À la croisée de la phénoménologie et des sciences cognitives*. Paris: PUF.
- Desrosières, A. (2008a). *Gouverner par les nombres: L'argument statistique II*. Paris, France: Presses des Mines.
- Desrosières, A. (2008b). *Pour une sociologie historique de la quantification: L'argument statistique I*. Paris, France: Presses des Mines.
- Desrosières, A. (2014). Prouver et gouverner. Une analyse politique des statistiques publiques. In *Sciences humaines*. Paris: La Découverte.
- Detchessahar, M. (2001). Quand discuter, c'est produire : pour une théorie de l'espace de discussion. *Revue Française de Gestion, janvier fé(132)*, 32–43.
- Detchessahar, M., Devigne, M., Grevin, A., & Stimec, A. (2012). *Santé et souffrance au travail, le management en question: « Contribution au débat sur les excès et les déficits du management : trois études de cas dans des établissements de santé »* (P. Bardelli, Ed.). Paris: Armand Colin, « Recherches ».
- Didry, C. (2007). De la restructuration de l'entreprise à la restructuration des relations professionnelles: le cas de Canal Plus. *L'Homme et la Société, 163–164(1–2)*, 95–124. Paris: .
- Didry, C. (2014). Éditorial. La cage d'acier de la financiarisation, ou comment en finir avec le travail. *L'Homme et la Société, 191(1)*, 5–8. Paris: .

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
- Drover, W., Wood, M. S., & Corbett, A. C. (2018). Toward a Cognitive View of Signalling Theory: Individual Attention and Signal Set Interpretation. *Journal of Management Studies*, 55(2), 209–231.
- Dubnick, M. J., & Justice, J. B. (2014). Barnard’s Regret: Zones of Accountability and the Limits of Authority. *Public Integrity*, 16(2), 141–158.
- Duffy, M., Albelda, R., & Hammonds, C. (2013). Counting Care Work: The Empirical and Policy Applications of Care Theory. *Social Problems*, 60(2), 145–167.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Paris, France: Vuibert.
- Durand-Barthez, P. (2020). *Le guide de la gouvernance des sociétés 2021-2022* (3rd ed.). Dalloz.
- Duthilleul, A., & de Jouvenel, M. (2020). Evaluation de la mise en œuvre de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d’ordre. In *Journal Officiel de la République Française*. Paris, France: .

- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716–736.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Holman, D. (1996). Using repertory grids in management. *Journal of European Industrial Training*, 20(3), 3–30.
- Edelman, L. B. (1992). Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law. *American Journal of Sociology*, 97(6), 1531–1576.
- Edelman, L. B. (2008). Law at Work: The Endogenous Construction of Civil Rights. In L. B. Nielsen & R. L. Nelson (Eds.), *Handbook of Employment Discrimination Research: Rights and Realities* (pp. 337–352). New York, NY: Springer.
- Edelman, L. B., & Suchman, M. C. (1997). The Legal Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 479–515.
- Eden, C., & Jones, S. (1984). Using repertory grids for problem construction. *Journal of the Operational Research Society*, 35(9), 779–790.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Evans, S., & Tourish, D. (2017). Agency theory and performance appraisal: How bad theory damages learning and contributes to bad management practice. *Management Learning*, 48(3), 1–21.
- Eymard-Duvernay, F. (1999). Approches conventionalistes des entreprises. *Gérer et Comprendre - Annales Des Mines, Décembre*, 58–71.

- Eymard-Duvernay, F. (2013). L'économie des conventions entre économie et sociologie: l'homo conventionalis calcule et parle. In P. Steiner & F. Vatin (Eds.), *Traité de sociologie économique* (PUF, p. 824). Paris: .
- Ezzamel, M., Willmott, H. C., & Worthington, F. (2008). Manufacturing shareholder value: The role of accounting in organizational transformation. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2–3), 107–140.
- Fama, E. F. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *The Journal of Finance*, 25(2), 383–417.
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 88(2), 288–307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983a). Agency Problems and Residual Claims. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 327.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983b). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
- Fassin, Y., & van Rossem, A. (2009). Corporate Governance in the Debate on CSR and Ethics: Sensemaking of Social Issues in Management by Authorities and CEOs. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), 573–593.
- Favereau, O. (2016a). *L'impact de la financiarisation de l'économie sur les entreprises et sur les relations de travail. Rapport remis au Bureau International du Travail.*
- Favereau, O. (Ed.). (2016b). *Penser le travail pour penser l'entreprise* (Issue 2016). Paris, France: Presses des Mines.

- Federo, R., Ponomareva, Y., Aguilera, R. V, Saz-Carranza, A., & Losada, C. (2020). Bringing owners back on board: A review of the role of ownership type in board governance. *Corporate Governance: An International Review*, 28(6), 348–371.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118.
- Finkelstein, S. (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 35(3), 505–538.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 24, Issue 3).
- Fransman, M. (1994). Information, Knowledge Vision and Theories of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 713–757.
- Freeman, E. R., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337–359.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
- Frey, B. S. (1994). How Intrinsic Motivation is Crowded out and in. *Rationality and Society*, 6(3), 334–352.
- Galbreath, J. (2011). Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. *Journal of Management & Organization*, 17(1), 17–38.
- Garrod, S., & Pickering, M. J. (2009). Joint Action, Interactive Alignment, and Dialog. *Topics in Cognitive Science*, 1(2), 292–304.

- Gazier, B. (2015). *Les stratégies des ressources humaines* (5th ed.). Paris: La Découverte.
- Gebhardt, G. (2012). Financial instruments in non-financial firms: what do we know? *Accounting and Business Research*, 42(3), 267–289.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 101–103.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1), 13–47.
- Gibson, C. B. (2016). Elaboration, Generalization, Triangulation, and Interpretation: On Enhancing the Value of Mixed Method Research. *Organizational Research Methods*, 20(2), 193–223.
- Glass, C., & Cook, A. (2018). Do women leaders promote positive change? Analyzing the effect of gender on business practices and diversity initiatives. *Human Resource Management*, 57(4), 823–837.
- Gleadle, P., & Cornelius, N. (2008). A case study of financialization and EVA®. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(8), 1219–1238.
- Gleadle, P., Haslam, C., & Yin, Y. P. (2014). Critical accounts and perspectives on financialization. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(1), 1–4.
- Global Reporting Initiative. (2022). *25 Years as the Catalyst for a Sustainable Future (1997-2022)*.
- Goffin, K., Micheli, P., Koners, U., & Szwejczewski, M. (2012). Benefits and Limitations of Using the Repertory Grid Technique in Management Research. *Academy of Management Proceedings*, 1.

- Golden, B. R., & Zajac, E. J. (2001). When will boards influence strategy? Inclination × power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1087–1110.
- Gomez, P.-Y. (2013). *Le travail invisible : enquête sur une disparition*. F. Bourin.
- Gomez, P.-Y. (2016). *Intelligence du travail*. Desclée De Brouwer.
- Gomez, P.-Y. (2021). La gouvernance d'entreprise. In *Que sais-je ?* Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Gomez, P.-Y., & Korine, H. (2009). *L'entreprise dans la démocratie : une théorie politique du gouvernement des entreprises*. Louvain-la-Neuve, Belgium: De Boeck.
- Gomez, P.-Y., & Russell, D. (2005). *Boards of Directors in an Era of Corporate Scandal : An Examination of the Question of Motivation of Non-Executive Directors* (Issue May).
- Governance & Accountability Institute. (2022). *2022 Sustainability Reporting in Focus - Examining 2021 Trends of Companies on the S&P 500 and Russell 1000*.
- Goyer, M. (2011). *Contingent Capital : Short-Term Investors and the Evolution of Corporate Governance in France and Germany*. New York, NY: Oxford University Press.
- Gray, B., & Kish-Gephart, J. J. (2013). Encountering social class differences at work: How “class work” perpetuates inequality. *Academy of Management Review*, 38(4), 670–699.
- Grevin, A., Masclef, O., & Gomez, P.-Y. (Eds.). (2015). *L'entreprise, une affaire de don - Ce que révèlent les sciences de gestion*. Bruyères-le-Chatel: Nouvelle Cité.
- Guest, D., King, Z., Conway, N., Michie, J., & Sheehan-Quinn, M. (2001). *Voices from the Boardroom*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.

- Hahn, C., & Macé, S. (2016). *Méthodes statistiques appliquées au management* (2nd ed.). Paris: Pearson.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Hammer, T. H., Currall, S. C., & Stern, R. N. (1991). Worker Representation on Boards of Directors: A Study of Competing Roles. *Industrial & Labor Relations Review*, 44(4), 661–680.
- Hart, O. (2008). Reference Points and the Theory of the Firm. *Economica*, 75(299), 404–411.
- Hart, O., & Moore, J. (1988). Incomplete Contracts and Renegotiation. *Econometrica*, 56(4), 755–785.
- Hart, O., & Moore, J. (2008). Contracts as Reference Points. *The Quarterly Journal of Economics*, 123(1), 1–48.
- Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2020). Devoir de vigilance : la norme de gestion comme source de droit ? *Droit et Société*, 106(3), 667–682.
- Haynes, K. T., & Hillman, A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1145–1163.
- Heath, C. (1999). On the Social Psychology of Agency Relationships : Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(1), 25–62.
- Hendry, K., & Kiel, G. C. (2004). The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 500–520.

- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrated Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396.
- Hodgkinson, G. P., Maule, A. J., & Bown, N. J. (2004). Causal Cognitive Mapping in the Organizational Strategy Field: A Comparison of Alternative Elicitation Procedures. *Organizational Research Methods*, 7(1), 3–26.
- Hodgkinson, G. P., Wright, R. P., & Paroutis, S. (2015). Putting numbers to words in the discernment of meaning: Applications of repertory grid in strategic management. In Giovanni Battista Dagnino & Maria Cristina Cinici (Eds.), *Research Methods for Strategic Management* (pp. 202–226). Routledge.
- Hollandts, X. (2005). *Réconcilier le capital financier et le capital humain par l'actionnariat salarié ? L'apport de la Nouvelle Théorie des Droits de Propriété*. 1–29.
- Hollandts, X., & Aubert, N. (2019). La Gouvernance Salariale: Contribution de la Représentation des Salariés à la Gouvernance d'Entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 22(1).
- Hollandts, X., Guedri, Z., & Aubert, N. (2009). Représentation du travail au conseil d'administration et performance de l'entreprise : une étude empirique sur le SBF 250 (2000-2005). In A. Conchon & M. N. Auberger (Eds.), *Les administrateurs salariés et la gouvernance d'entreprise* (La Documen).
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7(0), 24–52.

- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1994). The Firm as an Incentive System. *The American Economic Review*, 84(4), 972–991.
- Hung, H. (1998). A Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), 101–111.
- IFA. (2010). *Le Conseil et l'actif humain de l'entreprise*.
- IFGE. (2005). *La présence d'administrateurs salariés au conseil d'administration. Arguments et propositions* (No. 1 & 2; Cahiers Pour La Réforme). Lyon, France: .
- Jawad, M. (2021). The dynamic threshold model of bandwagon innovations: Role of organizational attention and legitimacy. *Organizational Psychology Review*, 12(2), 162–180.
- Jensen, M. C. (1972). Capital Markets : Theory and Evidence. *Bell Journal of Economics*, 3(2), 357–398.
- Jensen, M. C. (1988). Takeovers: Their Causes and Consequences. *The Journal of Economic Perspectives*, 2(1), 21–48.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1990). Performance Pay and Top-Management Incentives. *The Journal of Political Economy*, 98(2), 225–264.
- Jensen, M. C., & Ruback, R. S. (1983). The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence. *Journal of Financial Economics*, 11(1–4), 5–50.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602.

- Johnson, L. J., Daily, C. M., Ellstrand, E. A., Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409–438.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: a Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404–437.
- Joseph, J., & Ocasio, W. (2005). An Attention-Based Theory of Strategy Formulation: Linking Micro- and Macroperspectives in Strategy Processes. In *Strategy Process* (Vol. 22, Issue 1, pp. 39–61).
- Joseph, J., Rhee, L., Ocasio, W., Gavetti, G., Greve, H., Kaplan, S., Nadkarni, S., & Rerup, C. (2017a). The Attention-Based View at 20: Conjectures and Dialogue on the ABV'S Past, Present and Future. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 14709.
- Joseph, J., Rhee, L., Ocasio, W., Gavetti, G., Greve, H., Kaplan, S., Nadkarni, S., & Rerup, C. (2017b). The Attention-Based View at 20: Conjectures and Dialogue on the ABV'S Past, Present and Future. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 14709.
- Jubé, S. (2018). Pour une image fidèle du travail dans la comptabilité financière. In P. Musso & A. Supiot (Eds.), *Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain ?* (pp. 113–131). Paris: Hermann Editeurs.
- Kädtler, J., & Sperling, H. J. (2002). The power of financial markets and the resilience of operations: Argument and evidence from the German car industry. *Competition and Change*, 6(1), 81–94.
- Kaplan, S. (2010). Research in Cognition and Strategy: Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future. *Journal of Management Studies*, 48(3), 665–695.

- Kaufman, A., & Englander, E. (2005). A Team Production Model of Corporate Governance. *Academy of Management Executive*, 19(3), 9–22.
- Konrad, A. M., Ritchie Jr., J. E., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 593–641.
- Krippner, G. R. (2005). The financialization of the American economy. *Socio-Economic Review*, 3(2), 173–208.
- Krishnan, G. V., Raman, K. K., Yang, K., & Yu, W. (2011). CFO/CEO-Board Social Ties, Sarbanes-Oxley, and Earnings Management. *Accounting Horizons*, 25(3), 537–557.
- Kunz, A. H., & Pfaff, D. (2002). Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation. *Accounting, Organizations and Society*, 27(3), 275–295.
- Langan-Fox, J., Code, S., & Langfield-Smith, K. (2000). Team Mental Models: Techniques, Methods, and Analytic Approaches. *Human Factors*, 42(2), 242–271.
- Langlois, R. N., & Foss, N. J. (1996). Capabilities and governance : the rebirth of production in the theory of economic organisation. In *Economics Working Papers* (No. 02; Economics Working Papers).
- Lazear, E. P. (1993). The New Economics of Personnel. *Labour*, 7(1), 3–24.
- Le Gall, J.-M. (2016). Refonder l'entreprise socialement. In *Penser le travail pour penser l'entreprise* (p. 155). Paris, France: Presses des Mines.
- Lepper, M. R., & Greene, D. (1978). Overjustification Research and Beyond: Toward a Means—Ends Analysis of Intrinsic and Extrinsic Motivation. In M. R. Lepper & D. Greene (Eds.), *The Hidden Costs of Reward, New Perspectives on the Psychology of Human Motivation* (pp. 109–148). London: Psychology Press.

- Levillain, K., Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2012). L'impensé de la RSE: La révision du cadre légal de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 228–229(9–10), 185–200.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
- Lewin, D. (2005). The Dual Theory of Human Resource Management and Business Performance: Lessons for HR Executives. In *The Future of HR: 50 Thought Leaders Call For Change* (pp. 285–292).
- Li, Q., Maggitti, P. G., Smith, K. G., Tesluk, P. E., & Katila, R. (2012). Top Management Attention to Innovation: The Role of Search Selection and Intensity in New Product Introductions. *Academy of Management Journal*, 56(3), 893–916.
- Loewenstein, J., Ocasio, W., & Jones, C. (2012). Vocabularies and Vocabulary Structure: A New Approach Linking Categories, Practices, and Institutions. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 41–86.
- Lorbiecki, A., & Jack, G. (2000). Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management*, 11(s1), S17–S31.
- Mace, M. L. (1971). *Directors: Myth and Reality*. Boston, MA: Cambridge University Press.
- Macia, L. (2015). Using Clustering as a Tool : Mixed Methods in Qualitative Data Analysis. *The Qualitative Report*, 20(7), 1083–1094.
- Madhok, A. (1996). The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance. *Organization Science*, 7(5), 577–590.

- Makar, S. D., & Huffman, S. P. (2001). Foreign exchange derivatives, exchange rate changes, and the value of the firm: U.S. multinationals' use of short-term financial instruments to manage currency risk. *Journal of Economics and Business*, 53(4), 421–437.
- Malmi, T., & Ikäheimo, S. (2003). Value Based Management practices - Some evidence from the field. *Management Accounting Research*, 14(3), 235–254.
- Manning, B. (1984). The Business Judgment Rule and the Director's Duty of Attention: Time for Reality. *The Business Lawyer*, 39(4), 1477–1501.
- Markóczy, L., & Goldberg, J. (1995). A method for eliciting and comparing causal maps. *Journal of Management*, 21(2), 305–333. US: .
- Massot, C. (2013). La mise sous silence du travail de conception par la création de valeur actionnariale. *La Nouvelle Revue Du Travail*, 3(Financiarisation & Travail).
- McMullen, J. S., Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2009). Managerial (In)attention to Competitive Threats. *Journal of Management Studies*, 46(2), 157–181.
- McNulty, T., Florackis, C., & Ormrod, P. (2013). Boards of Directors and Financial Risk during the Credit Crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 21(1), 58–78.
- McNulty, T., & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. *Organization Studies*, 20(1), 47–74.
- Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: towards an attainable sustainability. *Strategic Management Journal*, 24(10), 961–976.
- Miller, J. L. (2002). The Board as a Monitor of Organizational Activity: The Applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(4), 429–450.

- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Milliken, F. J., & Vollrath, D. A. (1991). Strategic Decision-Making Tasks and Group Effectiveness: Insights from Theory and Research on Small Group Performance. *Human Relations*, 44(12), 1229–1253.
- Molz, R. (1985). The Role of the Board of Directors : Typologies of Interactions. *Journal of Business Strategy*, 5(4), 86–93.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M.-K., Hsiao, H.-Y., & Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333.
- Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265–282.
- Niemark, M. K. (1995). *The Hidden Dimensions of Annual Reports. Six Years of Social Conflict at General Motors*. Princeton, NJ: Markus Wiener Publishers.
- Nigam, A., & Ocasio, W. (2010). Event Attention, Environmental Sensemaking, and Change in Institutional Logics: An Inductive Analysis of the Effects of Public Attention to Clinton’s Health Care Reform Initiative. *Organization Science*, 21(4), 823–841.
- Noguera, J. A. (2011). Le concept de travail et la théorie sociale critique. *Travailler*, 26(2), 127–160. Revigny-sur-Ormin: .

- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Notat, N., & Sénard, J.-D. (2018). *Rapport Notat-Sénard: "L'entreprise, objet d'intérêt collectif."*
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(Summer Special Issue), 187–206.
- Ocasio, W. (2011). Attention to Attention. *Organization Science*, 22(5), 1286–1296.
- Ocasio, W. (2017). Organizational Power and Dependence. In *The Blackwell Companion to Organizations*.
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2005). Cultural adaptation and institutional change: The evolution of vocabularies of corporate governance, 1972-2003. *Poetics*, 33(3–4), 163–178.
- Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E. (2017). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39(1), 155–167.
- Ocasio, W., Loewenstein, J., & Nigam, A. (2014a). How streams of communication reproduce and change institutional logics: The role of categories. *Academy of Management Review*, 40(1), 28–48.
- Ocasio, W., Loewenstein, J., & Nigam, A. (2014b). How streams of communication reproduce and change institutional logics: The role of categories. *Academy of Management Review*, 40(1), 28–48.
- Ocasio, W., Yakis-Douglas, B., Boynton, D., Laamanen, T., Rerup, C., Vaara, E., & Whittington, R. (2022a). It's a Different World: A Dialog on the Attention-Based View in a Post-Chandlerian World. *Journal of Management Inquiry*, 10564926221103484.

- Ocasio, W., Yakis-Douglas, B., Boynton, D., Laamanen, T., Rerup, C., Vaara, E., & Whittington, R. (2022b). It's a Different World: A Dialog on the Attention-Based View in a Post-Chandlerian World. *Journal of Management Inquiry*, 10564926221103484.
- O'Higgins, E. (2002). Non-executive Directors on Boards in Ireland: co-option, characteristics and contributions. *Corporate Governance: An International Review*, 10(1), 19–28.
- Orléan, A. (2000). L'individu, le marché et l'opinion : réflexions sur le capitalisme financier. *Esprit*, 269(11), 51–75.
- Orléan, A. (2008). La notion de valeur fondamentale est-elle indispensable à la théorie financière ? *Regards croisés sur l'économie*, 3(1), 120–128. Paris: .
- Ottaviani, F. (2015). *Performativité des indicateurs: indicateurs alternatifs et transformation des modes de rationalisation*. Université Grenoble Alpes.
- Parker, L. D. (2008). Boardroom operational and financial control: An insider view. *British Journal of Management*, 19(1), 65–88.
- Parrino, R., Sias, R. W., & Starks, L. T. (2003). Voting with their feet: institutional ownership changes around forced CEO turnover. *Journal of Financial Economics*, 68(1), 3–46.
- Perret, B. (2002). Indicateurs sociaux, état des lieux et perspectives. *Les Papiers Du CERC*, 1–8.
- Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218–228.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row.

- Pirson, M., & Turnbull, S. (2011). Corporate Governance, Risk Management, and the Financial Crisis: An Information Processing View. *Corporate Governance: An International Review*, 19(5), 459–470.
- Piton, S., & Vatan, A. (2018). Le partage de la valeur ajoutée. In *L'Economie mondiale 2019* (La Découverte, p. 67). Paris, France: .
- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*. Boston: Beacon Press.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., & Masimova, M. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220.
- Premières Assises des Administrateurs Salariés*. (2015). Paris, France: .
- Pugliese, A., Nicholson, G., & Bezemer, P. J. (2014). An Observational Analysis of the Impact of Board Dynamics and Directors' Participation on Perceived Board Effectiveness. *British Journal of Management*, 26(1), 1–25.
- Quairel, F. (2013). Reporting. In N. Postel & R. Sobel (Eds.), *Dictionnaire critique de la RSE* (pp. 409–415). Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Rajan, R. G., & Zingales, L. (1998). Power in a Theory of the Firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 113(2), 387–432.
- Ranft, A. L., & Lord, M. D. (2000). Acquiring new knowledge: The role of retaining human capital in acquisitions of high-tech firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2), 295–319.

- Reich, R. (1991). *The work of nations : preparing ourselves for 21st century capitalism*. New York, NY: Vintage Books.
- Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris: Seuil.
- Ricoeur, P. (2007). *Vivant jusqu'à la mort. Suivi de Fragments*. Paris: Seuil.
- Rindova, V. P. (1999). What Corporate Boards Have To Do With Strategy: a Cognitive Perspective. *Journal of Management Studies*, 36(7), 953–975.
- Rorive, B. (2005). Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail. *La Revue de l'Ires*, 47(1), 117–134. Noisy-le-Grand: .
- Secondes Assises des Administrateurs Salariés*. (2017). Paris, France: .
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2011). Beyond Agency Theory, a Post-crisis View of Corporate Law. *British Journal of Management*, 22(3), 484–499.
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Paris, France: Edition du Seuil.
- Segrestin, B., & Vernac, S. (2018). *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*. Paris: Hermann.
- Serfati, C. (1996). Le rôle actif des groupes à dominante industrielle dans la financiarisation de l'économie. In F. Chesnais (Ed.), *La mondialisation financière - Genèse, coût et enjeux* (pp. 143–183). Paris, France: Syros.
- Shepherd, D. A., McMullen, J. S., & Ocasio, W. (2016). Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action. *Strategic Management Journal*, 38(3), 626–644.

- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1986). Large Shareholders and Corporate Control. *Journal of Political Economy*, 94(3), 461–488.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783.
- Sila, V., Gonzalez, A., & Hagedorff, J. (2016). Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk? *Journal of Corporate Finance*, 36, 26–53.
- Simon, H. A. (1945). *Administrative Behavior : A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*. New-York: The Free Press.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization*. Oxford, England: Macmillan.
- Simon, H. A. (1973). Applying Information Technology to Organization Design. *Public Administration Review*, 33(3), 268–278.
- Spence, M. (2002). Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets. *The American Economic Review*, 92(3), 434–459.
- Stahl, G. K., & Mendenhall, M. E. (Eds.). (2005). *Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Stiles, P. (2001). The Impact of the Board on Strategy: an Empirical Examination. *Journal of Management Studies*, 38(5), 627–650.
- Stroobants, M. (2016). *Sociologie du travail* (4th ed.). Armand Colin.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and Collaboration: Paradoxes of Governance. *Academy of Management Review*, 28(3), 397–415.

- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2018). Building knowledge stock and facilitating knowledge flow through human resource management practices toward firm innovation. *Human Resource Management, 57*(6), 1429–1442.
- supiot, alain. (2018). *Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain ?* (A. Supiot & P. Musso, Eds.). Paris: Hermann.
- Supiot, A. (2015). *La Gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)* (3rd ed.). Paris, France: Fayard.
- Supiot, A. (2016). *Critique du droit du travail* (3rd ed.). Paris,: Presses Universitaires de France.
- Supiot, A. (2019). *Le travail n'est pas une marchandise. Contenu et sens du travail au XXIe siècle*. Paris, France: Editions du Collège de France.
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2016). *Management Humain*. De Boeck.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1990). *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy* (No. 38; Economic Analysis and Policy Working Paper EAP). Oakland, CA: .
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance, 17*(3), 320–337.
- Théry, L. (2013). Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail. *Travail et Emploi*.
- Thompson, P. (2003). Disconnected capitalism: or why employers can't keep their side of the bargain. *Work, Employment and Society, 17*(2), 359–378.
- Thompson, P. (2013). Financialization and the workplace: extending and applying the disconnected capitalism thesis. *Work, Employment and Society, 27*(3), 472–488.

- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry. *American Journal of Sociology*, *105*(3), 801–843.
- Triana, M. del C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O., & Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, *60*(1), 145–204.
- Trichterborn, A., Zu Knyphausen-Aufse??, D., & Schweizer, L. (2016). How to improve acquisition performance: The role of a dedicated M&A function, M&A learning process, and M&A capability. *Strategic Management Journal*, *37*(4), 763–773.
- Tuggle, C. S., Schnatterly, K., & Johnson, R. A. (2010). Attention Patterns in the Boardroom: How Board Composition and Processes Affect Discussion of Entrepreneurial Issues. *Academy of Management Journal*, *53*(3), 550–571.
- Tuggle, C. S., Sirmon, D. G., Reutzel, C. R., & Bierman, L. (2010). Commanding board of director attention: investigating how organizational performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring. *Strategic Management Journal*, *31*(9), 946–968.
- Uhde, D. A., Klarner, P., & Tuschke, A. (2017). Board monitoring of the chief financial officer: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, *25*(2), 116–133.
- Vaara, E., Rantakari, A., & Holstein, J. (2019). Participation Research and Open Strategy. In D. Seidl, G. von Krogh, & R. Whittington (Eds.), *Cambridge Handbook of Open Strategy* (pp. 27–40). Cambridge: Cambridge University Press.
- Vance, S. C. (1983). *Corporate Leadership: Boards, Directors, and Strategy*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Vatin, F. (2016a). Fatigue industrielle. In *Dictionnaire de la fatigue* (pp. 310–312). Genève: Librairie Droz.
- Vatin, F. (2016b). Mécanique (théorie mécanique de la fatigue). In *Dictionnaire de la fatigue* (pp. 545–549). Genève: Librairie Droz.
- Vignaux, G. (1991). *Les sciences cognitives. Une introduction*. Paris: La Découverte.
- Waddington, J., & Conchon, A. (2017). *Is Europeanised board-level employee representation specific? The case of European Companies (SEs)* (No. 02). Brussels: .
- Walsh, J. P., & Seward, J. K. (1990). On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms. *The Academy of Management Review*, *15*(3), 421–458.
- Wang, X. (2010). Increased Disclosure Requirements and Corporate Governance Decisions: Evidence from Chief Financial Officers in the Pre- and Post-Sarbanes-Oxley Periods. *Journal of Accounting Research*, *48*(4), 885–920.
- Wangrow, D. B., Schepker, D. J., & Barker, V. L. (2014). Managerial Discretion: An Empirical Review and Focus on Future Research Directions. *Journal of Management*, *41*(1), 99–135.
- Weitzner, D., & Peridis, T. (2011). Corporate Governance as Part of the Strategic Process: Rethinking the Role of the Board. *Journal of Business Ethics*, *102*(1), 33–42.
- Welbourne, T. M., & Cyr, L. A. (1996). Control Orientation and Firm Performance: Test of an Agency Theory Interpretation of Strategic Human Resource Management. In *CAHRS Working Paper Series* (No. 05; CAHRS Working Paper Series, Vol. 05).

- Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 7–24.
- Westphal, J. D., & Fredrickson, J. W. (2001). Who directs strategic change? Director experience, the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1113–1137.
- Wrench, J. (2005). Diversity management can be bad for you. *Race & Class*, 46(3), 73–84.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.
- Wright, R. P. (2005). As strategists thinketh : how HR directors and board of directors construe strategizing. *The 25 International Annual Conference-American Strategic Management Society*. Orlando, Florida: .
- Wright, R. P. (2006). Rigor and Relevance Using Repertory Grid Technique in Strategy Research. In David J. Ketchen & Donald D. Bergh (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management, Volume 3* (pp. 289–341). Emerald Group Publishing Limited.
- Wright, R. P. (2008). Eliciting Cognitions of Strategizing Using Advanced Repertory Grids in a World Constructed and Reconstructed. *Organizational Research Methods*, 11(4), 753–769.

- Wright, R. P., Anderson, J., & Hodgkinson, G. P. (2015). Emotionalizing Strategy Research with the Repertory Grid Technique: Modifications and Extensions to a Robust Procedure for Mapping Strategic Knowledge. In *Cognition and Strategy* (p. 505). Emerald Group Publishing Limited.
- Wright, R. P., & Lam, S. S. K. (2002). Comparing apples with apples: The importance of element wording in grid applications. *Journal of Constructivist Psychology, 15*(2), 109–119.
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance. *Personnel Review, 46*(7), 1335–1357.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research, design and methods* (3rd, vol. ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Yu, J., Engleman, R. M., & Van de Ven, A. H. (2005). The Integration Journey: An Attention-Based View of the Merger and Acquisition Integration Process. *Organization Studies, 26*(10), 1501–1528.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management, 15*(2), 291–334.
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2009). Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives. *Organization, 17*(1), 9–29.
- Zona, F., & Zattoni, A. (2007). Beyond the Black Box of Demography: board processes and task effectiveness within Italian firms. *Corporate Governance: An International Review, 15*(5), 852–864.

