



**HAL**  
open science

## Déviance, innovation et pouvoir d'agir

Davy Castel

► **To cite this version:**

Davy Castel. Déviance, innovation et pouvoir d'agir. La Revue nouvelle, 2019, 74 (1), pp.36-40. 10.3917/rn.191.0036 . hal-03606186

**HAL Id: hal-03606186**

**<https://hal.science/hal-03606186>**

Submitted on 3 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Déviance, innovation et pouvoir d'agir

Davy Castel

Maitre de conférences en psychologie sociale, du travail et des organisations

Centre de Recherche en Psychologie : Cognition, Psychisme, Organisations (EA 7273)

Université de Picardie Jules Verne

Amiens, France

*« Les déviants heureux transforment en déviants ceux dont ils étaient les déviants »*

*(E. Morin, Le paradigme perdu, 1973)*

*« Bientôt, il n'y aura plus de criminels, rien que des malades ; plus d'opposants, rien que des délinquants ; plus de déviants, rien que des tordus »*

*(R. Gentis, N'être, 1977)*

*« Au lieu de faire dévier les prolétaires, mieux vaut prolétariser les déviants. C'est plus facile »*

*(U. Eco, Le pendule de Foucault, 1990)*

Cet article se propose d'étudier les relations réciproques entre (1) la déviance, (2) l'innovation, (3) le pouvoir d'agir et (4) le conflit ou la dissimulation. Deux thèses y sont exposées. La première considère que la déviance est un facteur d'innovation et de progrès qui s'opère dans un premier temps contre l'ordre social établi puis participe dans un second temps à sa reconfiguration. La déviance s'exerce selon deux formes contrastées : le conflit, la transgression ou la dissimulation, la subversion. L'emploi de l'une ou l'autre de ces formes de déviance est fonction du pouvoir d'agir dont disposent les acteurs, individuellement et collectivement. La seconde thèse vise à démontrer que le conflit est préférable à la dissimulation à condition de ne pas être poursuivi comme une fin en soi mais comme un moyen de produire du progrès et du sens.

### **De la fonction sociale positive de la déviance**

La déviance est entendue ici comme la transgression ou la subversion du prescrit, de la règle ou de la norme. Elle « ne vise pas l'échec du travail mais sa réalisation dans des conditions jugées meilleures pour la qualité du travail » (Bourret, 2014, p. 48). En d'autres termes, elle est un moyen jugé plus efficace que d'autres par celles et ceux qui l'emploient d'atteindre des buts en accord avec leurs valeurs personnelles et le sens qu'ils et elles donnent à leur métier (Van Compermol, Sylin & Démarey, 2018). Elle permet ainsi aux professionnels de conserver des marges de manœuvre (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010) et de se doter d'un espace de régulation autonome (Reynaud, 1988) face à des règles, normes et

prescriptions nécessairement imparfaites, porteuses de conflits et d'ambiguïté de rôle (Katz & Kahn, 1966), d'injonctions contradictoires (Falzon, Dicioccio, Mollo & Nascimento, 2014 ; Rolo, 2014), de conflits de valeurs ou de logiques (Desmarais, 2006 ; Rolo, 2014), de travail empêché (Clot, 2010) et, *in fine*, de perte de sens et de souffrance (Rolo, 2014), le bien-être étant une composante essentielle du bien-être (Clot, 2010). La déviance apparaît en ce sens comme une mesure nécessaire de protection des savoir-faire et des règles de métier par les individus et les collectifs de travail face à des organisations et institutions contrôlantes, qui étouffent la dimension subjective du travail (Dejours, 2003) et qui refusent d'appréhender les écarts à la règle et les fonctions positives qu'ils recouvrent (Castel & Van Comperol, à paraître). Elle permet de préserver le travail vivant face au travail mort (Dejours, 2013). La déviance ne constitue donc pas une *imperfection*, mais une *transperfection* (Alter, 1990).

### **Déviance, innovation et ordre social**

La déviance est indispensable à l'innovation (Alter, 1993). En effet, « l'innovation se fait toujours, au moins momentanément, contre l'ordre (...) Même si elle finit souvent par participer à une autre conception de l'ordre » (Alter, 2000, p. 65). En conséquence, toute pression à la conformité constitue inévitablement un obstacle à l'innovation et au potentiel de santé (entendue dans ses deux acceptions : santé personnelle et santé économique) que celle-ci recèle (Babeau & Chanlat, 2011 ; Le Flanchec, Mullenbach-Servayre & Rojot, 2017). Plutôt que le respect des règles, des normes et des prescriptions, nécessairement insuffisantes pour maîtriser la variabilité du réel, c'est bien l'écoute du sens que les acteurs donnent et souhaitent donner à leurs actes que les entreprises et institutions désireuses d'optimiser leur fonctionnement gagneraient à établir comme principe organisationnel premier ; en rupture totale avec les modèles bureaucratiques, tayloriens et néo-tayloriens (fordisme, toyotisme, lean...) dont l'héritage encore très présent aujourd'hui conduit les organisations de travail dans une impasse, tant au regard du critère de préservation de la santé des travailleurs qu'au regard de celui de la satisfaction des besoins sociétaux auxquels ces organisations ont vocation à répondre. Cela implique de développer une toute autre idéologie managériale (McGregor, 1960), de se départir d'une représentation de l'humain au travail comme aspirant à être dirigé, contrôlé et peu sensible à la qualité de son travail pour intégrer le fait que la volonté de bien faire est un puissant déterminant des comportements humains pour peu que les personnes donnent du sens à ce qu'elles font, aient les ressources suffisantes pour faire face aux exigences de l'activité et puissent se sentir reconnus et valorisés pour leur contribution ; et pour peu qu'elles ne se lassent pas face aux contraintes à dépasser pour ce faire (Detchessahar, 2013). Cela implique également d'accepter l'idée que les exécutants sont capables d'intégrer les contraintes externes et de défendre des positions rationnelles (Reynaud, 1988), que les bonnes idées ne viennent pas toujours des tutelles et directions (Alter, 2000) et que l'expertise et la qualité sont le résultat d'un processus collectif (Lelebina & Gand, 2018) ; mais aussi d'accepter la différence, la controverse et de soutenir la transgression utile (Alter, 1990).

### **Des formes de la déviance**

La déviance peut prendre différentes formes allant du conflit ouvert à la dissimulation. La forme qu'elle est susceptible de prendre dépend des opportunités dont disposent les acteurs, elles-mêmes fonction de la distribution du pouvoir et des contraintes auxquelles ils sont soumis (Crozier & Friedberg, 1977). La perspective d'être sanctionné plutôt que d'être entendu conduira les acteurs à dissimuler la déviance (Davezies, 2012). Mais ce n'est pas parce que celle-ci n'est pas visible, en particulier du pouvoir, qu'elle n'est pas présente. Si elle est vitale pour permettre aux personnes de retrouver du sens dans ce qu'elles font, elle résistera, contournera, triomphera de toutes les procédures de mise en conformité, de contrôle et de sanction. Le travail mort ne peut annihiler le travail vivant. Ainsi, accroître la pression à la conformité ne conduit pas à réduire la déviance, mais à la dissimuler ; à la rendre moins ouvertement transgressive et plus subversive.

Les différentes formes que peut revêtir la déviance ne sont pas équivalentes quant aux conséquences sociales et personnelles qu'elles engendrent. Ainsi, la dissimulation masque autant qu'elle permet la fonction sociale positive de la déviance. C'est la déviance, les initiatives, le zèle que les personnes mettent dans leur travail au-delà voire en rupture avec le seul respect des règlements, procédures et conventions qui permet aux organisations de fonctionner, au travail d'être réalisé, au sens de perdurer (Reynaud, 1988). Mais lorsque la déviance est masquée, cachée, sa fonction sociale positive peut continuer à être ignorée par le pouvoir ; perdure alors une vision simpliste et fantasmée du travail qui génère à terme des dysfonctionnements (Babeau, 2008) ; et la transmission d'une image sociale négative de la déviance. En bref, la dissimulation entrave toute possibilité de reconnaissance de la déviance, de sa fonction sociale positive et par là même des personnes qui s'écartent ainsi de la règle, à leurs risques et périls, pour pouvoir réaliser un travail de qualité. Car en outre, la dissimulation expose les déviants au risque d'isolement et à supporter seuls les conséquences de la déviance si celle-ci venait à être révélée alors qu'elle n'avait pas été assumée et avant que son bien-fondé n'ait été socialement établi. Au contraire, instruire collectivement le conflit et la controverse sur les critères de qualité du travail, sur les normes, règles, procédures qui le régissent, sur le sens ou le manque de sens du travail, parfois pour résoudre ce conflit, souvent pour élaborer des compromis, toujours pour le rendre créatif et source de développement personnel, collectif et organisationnel permet d'assumer, voire de revendiquer, la fonction sociale positive de la déviance tout en réduisant l'isolement et en faisant du collectif un facteur de préservation, de protection et de renforcement individuels. Favoriser une déviance assumée, argumentée et non dissimulée repose sur le développement du pouvoir d'agir des acteurs (Clot, 2008) et le renforcement des collectifs de travail ; non pas contre l'activité mais pour l'activité ; mais, au besoin, contre les normes, règles, prescriptions, structures organisationnelles qui pèsent sur le sens et la qualité, réelle et concrète, du travail.

### **De l'usage du conflit comme instrument de la déviance**

Au même titre que la déviance, son instrument privilégié, le conflit, revêt une fonction sociale positive s'il permet d'assujettir la règle et la norme au sens que les personnes donnent et souhaitent donner à leurs actes et aux valeurs qui guident leurs actions. A la condition toutefois que le conflit soit réaliste (Coser, 1956), c'est-à-dire strictement considéré comme un moyen d'atteindre une fin elle-même socialement juste et valorisée et qui fonde la légitimité sociale du conflit. A l'inverse, le conflit irréaliste, considéré comme une fin en soi,

manifestation d'hostilité qui n'existe que pour elle-même sans s'inscrire dans une stratégie réelle et concrète d'action sur le monde, sert l'ordre établi puisqu'il s'expose à être utilisé par le pouvoir comme une démonstration que le conflit n'a pas de fonction sociale positive, qu'il est pure destruction ; et non construction d'alternative. Le conflit ne saurait être un réflexe, pas plus qu'il ne constitue un écueil à éviter. Il n'est ni bon ni mauvais, en soi. Il doit s'apprécier au regard de sa fonction sociale et de son utilité en tant qu'instrument d'une déviance elle-même porteuse de sens et de valeurs.

### **De la fonction et du rôle des sciences sociales dans l'accompagnement de la déviance**

La fonction des sciences sociales ne peut se résumer à analyser de l'extérieur les processus par lesquels les acteurs sociaux contournent, transgressent, subvertissent les règles qui leur paraissent contraires aux valeurs qui les animent. Les sciences sociales doivent se placer au service de ces acteurs et de leur capacité à agir sur le monde. D'abord parce que la connaissance de ces processus par les acteurs eux-mêmes est une composante essentielle de leur pouvoir d'agir. Par conséquent, ne pas se mettre explicitement à leur service, refuser de concevoir une science au service de l'action sur le monde, revient inévitablement à réduire leur pouvoir d'agir. Il n'y a pas de neutralité possible (La Gasnerie, 2017). Ensuite, et d'autant plus, parce que la science ne peut s'autoriser à servir d'« aide à la décision » aux détenteurs du pouvoir et s'interdire, dans le même temps, au nom d'une prétendue neutralité, d'en faire de même envers les autres, envers ceux qui n'ont pour eux que leur pouvoir de déviance. Face à une science qui se soumet elle-même aux normes, aux règles, à l'ordre établi plutôt qu'aux valeurs de sens, de progrès social et d'émancipation, il est urgent d'en appeler au développement d'une science déviante au service des déviants, de celles et ceux qui mobilisent leur énergie pour que le sens l'emporte sur la règle et le progrès sur l'ordre établi.

### **Références**

- Alter, N. (1990). *La gestion du désordre dans l'entreprise*. Paris : L'Harmattan.
- Alter N. (1993). « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence ». *Revue française de sociologie*, 34 (2), 12-40.
- Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Babeau, O. (2008). « Le décalage entre travail prescrit et travail réel : la dimension absente des manuels de management ». *Gestion 2000*, 4, 161-171.
- Babeau, O. & Chanlat, J.-F. (2011). « Déviance ordinaire, innovation et gestion. L'apport de Norbert Alter ». *Revue française de gestion*, 210, 33-50.
- Bourret, P. (2014). « Quand les indicateurs de qualité à l'hôpital « parlent d'eux-mêmes » ». Dans D. Lhuillier (dir.), *Qualité du travail, qualité au travail*, p. 41-51. Paris : Octarès.
- Castel, D. et Van Comperol, H. (à paraître). *Manager Durable : Unir Performance et Santé grâce à la Mise en Discussion du Travail*. *Relations Industrielles / Industrial Relations*.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF.

- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- Coser, L. (1956). *The Functions of Social Conflict*. Toronto: Mac Milan.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Réédité aux Editions Points en 2014.
- Davezies, P. (2012). « Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail ». *Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail Et la Santé*, 14, [En ligne], URL : <http://pistes.revues.org/2566>
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*. Paris : Editions Quae.
- Dejours, C. (2013). *Travail vivant*. Paris : Payot.
- Desmarais, C. (2006). « Encadrer, une promenade de santé ? ». *Revue Management & Avenir*, 8, 159-177.
- Desmarais, C. & Abord De Chatillon, E. (2010). « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance ». *Revue française de gestion*, 205, 71-88.
- Detchessahar, M. (2013). « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion ». *Négociations*, 19, 57-80.
- Falzon, P., Dicioccio, A., Mollo, V. & Nascimento, A. (2014). « Qualité réglée, qualité gérée ». Dans D. Lhuilier (dir.), *Qualité du travail, qualité au travail*, p. 27-37. Paris : Octarès
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley & Sons.
- La Gasnerie, G. De (2017). *Penser dans un monde mauvais*. Paris : PUF.
- Le Flanchec, A., Mullenbach-Servayre, A. & Rojot, J. (2017). « Pratiques de gestion des ressources humaines et stratégies d'innovation en France : les apports de l'enquête REPONSE 2011 ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 72(1), 173-202.
- Lelebina, O. & Gand, S. (2018). "Beyond "Hero-based" Management: Revisiting HRM Practices for Managing Collective Expertise". *Relations industrielles / Industrial Relations*, 73(1), 39-66.
- Reynaud, J. D. (1988). « La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome ». *Revue Française de sociologie*, 24 (1), 5-18.
- Rolo, D. (2014). « Qualité prescrite, conflit de règles et souffrance éthique ». Dans D. Lhuilier (dir.), *Qualité du travail, qualité au travail*, p. 53-62. Paris : Octarès.
- Van Comperol, H., Sylin, M. & Demarey, C. (2018). « (Dé)constructions du sens du métier : une confrontation entre valeurs individuelles, représentations professionnelles et prescriptions institutionnelles. ». *Congrès de l'AIPTLF*, Bordeaux, France, Juillet.