

# **La transgression : une dimension oubliée de l'organisation**

## **Les pratiques transgressives comme médiatrices des contradictions organisationnelles**

**Babeau Olivier**  
**DRM-DMSP (CNRS UMR 7088)**  
**Université Paris-Dauphine**  
75775 Paris cedex 16, France  
Tel : (33) 6.86.77.88.53  
[olivier.babeau@dauphine.fr](mailto:olivier.babeau@dauphine.fr)

**Chanlat Jean-François**  
**DRM-CREPA (CNRS UMR 7088)**  
**Université Paris-Dauphine**

### **Résumé**

Cet article théorique cherche à réhabiliter le rôle de la transgression des règles dans l'organisation. Critiquant la condamnation systématique de tout phénomène transgressif par les sciences de gestion, nous cherchons à montrer qu'une partie du phénomène ne doit pas être comprise comme une pathologie de l'organisation, mais bien comme un élément de son fonctionnement normal.

Nous mobilisons les cadres théoriques de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg) et de la théorie de la régulation conjointe (Reynaud) pour montrer combien l'acte transgressif peut avoir une dimension positive dans le fonctionnement organisationnel. Il est possible de mettre en évidence en particulier le fait que la transgression joue dans l'organisation le rôle de conciliateur des contraintes contradictoires des organisations.

**Mots clés** : transgression, analyse stratégique, théorie de la régulation, contradiction.

## INTRODUCTION

Un étudiant qui découvre le monde de l'entreprise commence assurément par réviser bien des préjugés, à commencer par celui de la parfaite correspondance entre la répartition du pouvoir telle qu'elle est présentée officiellement par l'organigramme et sa répartition réelle. Cette correspondance n'est en effet jamais parfaite (Roethlisberger & Dikson 1939). Le décalage entre la représentation et la réalité ne concerne pas seulement les structures de l'organisation. L'activité des acteurs est elle-même l'objet d'une déformation importante lors de la mise en pratique des prescriptions formelles : la tâche prescrite (quel que soit le mode de prescription) et la tâche effective ne coïncident pas toujours (Leplat 1997).

A l'instar de Girin et Grosjean (1996), nous proposons de désigner ce phénomène par le terme générique de « transgression » : il désigne l'ensemble des actions qui, dans l'organisation, sont en contradiction avec les règles (lois, règlements intérieurs, ordres du supérieur) ou les normes (« méta-règles » souvent tacites). A l'extrémité du spectre des transgressions se trouvent les « déviances » étudiées par exemple par Becker (1967; 1985). Elles constituent pour la sociologie un domaine particulier : la sociologie de la déviance (voir par exemple Ogien 1995).

De nombreux auteurs ont enquêté sur la différence entre travail prescrit et travail réel : (Hackman 1969; Leplat & Hoc 1983; Linhart 1978; Ombredane & Faverge 1955; Terssac (de) 1992; Wisner 1995). Nous ne saurions en produire une liste exhaustive tant ils sont nombreux. Contentons-nous de noter que ce décalage est une vérité établie pas maints scientifiques et observateurs des organisations. Ces quelques observations de sociologues du travail ou ergonomes montrent clairement le jeu incessant autour de la règle que les acteurs développent dans l'organisation. Ce n'est pas là une spéculation ou un soupçon, mais bien un fait indiscutable qui concerne le fonctionnement quotidien de toutes les entreprises.

Quelle image les sciences de gestion donnent-elles de ce phénomène de la transgression ? Alors que beaucoup de manuels ignorent tout simplement ce thème (par exemple Peretti 2002), d'autres ne le voient que comme un défaut de l'organisation qu'il convient dans tous les cas de supprimer (Helfer et al. 1996; Ivancevich et al. 1989) . Au-delà des manuels, quand le sujet de l'acte irrégulier est évoqué par un ouvrage de gestion, ce n'est de manière générale que pour le traiter implicitement ou explicitement comme une pathologie organisationnelle, un défaut à corriger au plus vite. C'est le cas par exemple chez Savall et Zardet (Savall & Zardet 1995). Ces derniers constatent que les dysfonctionnements de production (les irrégularités) constituent autant de

« coûts cachés », qui empêchent l'entreprise d'allouer ses ressources de manière optimale, et constituent de purs gaspillages (Savall & Zardet 1995 : 127). Ils s'opposent en cela aux défenses du nécessaire « mou » (« slack ») organisationnel (Cyert & March 1963).

Des travaux célèbres font état du décalage entre les discours et les actions. Par exemple, la distinction proposée par Argyris et Schön (1974) entre théorie partagée (*espoused theory*) et théorie en pratique (*theory in use*) se rapproche du thème de la transgression. Les auteurs considèrent néanmoins toujours le décalage comme la conséquence d'un fonctionnement imparfait des mécanismes d'apprentissage et donc comme quelque chose qu'il faut réduire.

La transgression fait seulement l'objet d'un traitement bienveillant quand elle est liée à l'innovation (Alter 1993; 2000; 2002), mais cette approbation reste problématique, puisque la reconnaissance de la nécessaire transgression ne s'accompagne pas d'une acceptation de ces pratiques.

Cet article cherche à réhabiliter les actes irréguliers. Il s'agira de briser les assimilations a priori de l'irrégulier au pathologique et du régulier au normal. Au déni ou mépris pour les actes transgressifs – avatar de la pensée classique considérant l'organisation comme lieu de cohérence, d'unité des intérêts et des intentions, de rationalité – qui prévaut encore aujourd'hui dans les représentations et les enseignements, il convient de substituer une vision plus réaliste faisant droit au transgressif. Si bien des progrès ont été faits dans ce sens depuis une vingtaine d'années, par exemple avec le développement des *critical studies* (Alvesson & Willmott 2003), l'acceptation du rôle positif de la transgression est un stade que les discours dominants en management n'ont pas encore atteint.

Un certain nombre d'approches qui traitent directement ou indirectement de la transgression en entreprise ont pour point commun de considérer l'écart à la règle comme la manifestation d'un compromis produit par l'organisation entre les intérêts divergents d'acteurs ou de groupes d'acteurs. Dans cette perspective, la transgression est considérée plus comme un produit des contraintes portées par l'organisation que comme l'œuvre des acteurs eux-mêmes : « La déviance n'est pas un simple accident qui arrive à l'organisation sociale – bref une manifestation de pathologie sociale, individuelle – c'est aussi un produit de cette organisation, le signe d'une antinomie qui la crée et qu'elle crée. » (Moscovici 1979)

Cet article cherche à étayer l'idée que les écarts à la règle peuvent non seulement n'être pas nuisibles ou témoigner d'un dysfonctionnement à supprimer, mais surtout qu'elles peuvent avoir

une réelle *utilité* dans le fonctionnement quotidien de l'organisation. Parmi les différents aspects positifs de la transgression, il en est un qui peut être tout particulièrement souligné : l'acte transgressif peut être l'instrument de conciliation de contraintes contradictoires.

## **1. LA TRANSGRESSION COMME LIEU DE NEGOCIATION**

Dans un premier temps, nous allons chercher à étayer l'idée selon laquelle l'écart à la règle peut être interprété comme le reflet d'un processus de négociation entre forces antagonistes dans l'organisation.

Pour Max Weber (Ogien 1995), tout groupe humain voit un nombre restreint d'individus dominer, occuper les postes de direction etc. L'ordre social a pour but de permettre le maintien au pouvoir de cette caste. Les normes de conduite sont le reflet du système de valeur des dominants. Une norme n'est légitime que si les gens l'acceptent. Dès lors, ce qui est tenu pour une conduite conforme dépend de la validité que lui accordent ceux qui l'acceptent. Les règles qui fondent un ordre normatif dominant sont variables. Cette représentation de l'ordre social de Weber pose l'existence, dans toute société, d'une lutte incessante opposant une pluralité de régimes de légitimité. Les transgressions ne sont que les avatars de cette lutte de légitimité. La déviance est le reflet d'un conflit d'interprétation, un affrontement de conceptualisations rivales de l'action (Ogien 1995).

Nous allons, dans un premier temps, montrer comment l'analyse stratégique et la théorie de la régulation sociale mettent la question de la transgression au cœur de leur vision de l'organisation.

### **1.1. L'ANALYSE STRATEGIQUE, OU L'AFFRONTEMENT EGOÏSTE D'INTERETS PARTICULIERS**

Pour Michel Crozier, « toute l'évolution de la pratique des organisations au cours des cent dernières années a consisté à passer du règne de la morale au règne de la négociation » (Crozier 1970). L'idée d'une entreprise conçue comme lieu de négociation permanente est le socle de l'analyse stratégique. Avec Friedberg, Crozier (Crozier & Friedberg 1977) s'est intéressé à la question du pouvoir dans les organisations. Les deux auteurs ont ainsi développé leur analyse stratégique comme modèle d'explication des jeux de pouvoir. L'argument principal de cette approche est bien connu : les acteurs développent dans l'organisation des stratégies poursuivant leurs intérêts particuliers. La défense des zones de liberté constitue l'une des formes du déploiement du jeu stratégique.

Quelle image donne cette approche des pratiques transgressives ? Le point de départ de cette théorie est une compréhension particulière de l'organisation : L'organisation est caractérisée par un but (résoudre les problèmes de la coopération) et un moyen (l'orchestration, et donc la limitation, des possibilités de négociation). Le rôle fondamental de l'organisation est de structurer un espace de négociation par la contrainte qu'elle exerce sur les rapports entre acteurs (Crozier & Friedberg 1977). C'est par un mouvement paradoxal de réduction du champ des possibles que l'organisation parvient en fait à délimiter un espace de négociation dans lequel la liberté des acteurs pourra se développer.

C'est la grande particularité de l'approche stratégique de mettre l'accent sur le rôle des règles comme outils utilisés par les acteurs au service des rapports de force. Dans la lutte stratégique, chacun joue en respectant ou transgressant les normes, selon les moments. Dans ce contexte, les règles de l'organisation sont elles-mêmes le reflet de la stratégie des acteurs, c'est-à-dire des luttes d'intérêts : « [Les structures et les règles] ne sont elles-mêmes que le produit de rapport de force et de marchandages antérieurs. Elles constituent en quelque sorte l'institutionnalisation provisoire et toujours contingente de la solution que des acteurs relativement libres (...) ont trouvé au difficile problème de leur coopération » (Crozier & Friedberg 1977: 107)

L'organisation érige une structure qui limite la liberté de l'acteur. Mais cette limitation n'est pas complète en ce sens qu'il y a toujours une possibilité de jeu autour des attentes. Cette imprécision des comportements attendus engendre l'incertitude. C'est cette dernière qui permet l'existence d'une zone de réelle liberté pour l'acteur.

Cette liberté est employée par l'acteur dans le sens de ses intérêts. Il tentera en effet de mettre à profit cette marge de liberté pour « négocier sa « participation » » [*ibid.*]

L'incertitude permet le *choix arbitraire* de l'acteur. Ce dernier est libre d'évaluer le problème qui lui est posé selon son désir. Dès lors, il aura tendance à utiliser cette marge d'interprétation à son profit. Chacun doit se demander en permanence si l'acteur considéré appliquera les règles, dans quelle mesure, avec quelle rigueur etc.

Crozier et Friedberg distinguent quatre types de source de pouvoir : le contrôle de l'environnement, la maîtrise de l'information, le chantage lié au rôle d'intermédiaire, et enfin la règle elle-même. La règle est en effet au centre d'un mécanisme paradoxal : initialement, elle a pour rôle de réduire l'incertitude. Non seulement elle ne parvient pas à réduire complètement cette incertitude, mais encore en crée-t-elle d'autres qui sont utilisées par les acteurs, ceux-là

mêmes qui sont censés être contraints par la règle (Crozier & Friedberg 1977). Plus il y a de règles, plus il est possible de définir une stratégie personnelle en jouant sur leurs imperfections ou sur la lettre même des textes (Sainsaulieu 1977).

Le jeu de négociation est bien plus qu'un jeu d'habitudes, qu'une situation de surface. Ces pratiques et arrangements sont « le mode de gouvernement réel de l'entreprise ou, si l'on veut, les règles du jeu implicites des rapports entre les hommes, les groupes et les catégories. » (Crozier 1970: 65). Il y a là une description d'un système global, d'une logique à l'œuvre de façon permanente, et non d'une déviance passagère et superficielle.

Ce que Crozier et Friedberg introduisent de tout à fait nouveau dans leur approche des irrégularités en organisation, des pratiques clandestines, c'est qu'ils ne cherchent pas à les dénoncer au nom d'un passage à une organisation plus transparente et plus efficace. Ils ne succombent pas à cette tentation classique de condamner l'informel et le non-contrôlable dans l'organisation.

Les auteurs décrivent ainsi le cas de l'échec de l'introduction d'une solution de gestion informatique intégrée dans une entreprise. Ce système de gestion impliquait en effet la mise au clair des pratiques obscures entre contremaîtres et ouvriers. Ces derniers étaient « autorisés » à tricher sur les temps de production des pièces, et augmentaient ainsi leurs gains de plus d'un tiers. Cet arrangement clandestin, qui certes n'était pas le plus productif en toute logique rationnelle, avait cependant le mérite de permettre une relative paix sociale. La tentative de la direction d'introduire un système qui aurait eu pour effet de porter à la lumière ces arrangements s'est heurtée à une résistance sourde des personnels comme des cadres. Devant ce refus, les auteurs ne s'indignent ni ne se félicitent ; ils notent seulement qu'il est plus sensé de chercher dans cette résistance en quoi elle est utile en un sens, plutôt que de jeter *a priori* l'anathème sur elle.

Enfin, il est intéressant de remarquer que le jeu stratégique des acteurs se traduit par une certaine utilisation de l'information à des fins particulières ; l'outil central du jeu est ce que Crozier (Crozier 1970: 90) nomme la « fausse communication ». La transgression qui parcourt l'organisation prend la forme d'une utilisation détournée des discours. On a ainsi une communication pervertie, au sens où une dissociation est faite par les acteurs entre le sens du

message (ce qui est à dire, le but de la communication) et sa forme. Crozier (1970: 90 sq.) décrit plusieurs cas de ces communications « mensongères »<sup>1</sup>.

## **1.2. LA THEORIE DE LA REGULATION SOCIALE : L'APPROCHE DE JEAN-DANIEL REYNAUD**

La théorie de la régulation sociale développée par Jean-Daniel Reynaud (1989; 1995) réalise un apport essentiel pour notre sujet. Cet auteur montre que les règles sociales sont le produit de la rencontre de plusieurs groupes sociaux aux valeurs divergentes.

L'idée fondamentale est que les règles ne sont pas un *donné* de l'organisation, mais un *construit* collectif, le reflet des oppositions de plusieurs régulations. L'activité de régulation est un enjeu social à part entière (Reynaud 1989: 20). Frédy-Planchot (2002) utilise la théorie de la structuration de Giddens (1987) pour développer cette idée. Cette dernière énonce le phénomène de la « dualité structurelle » qui fait de la structure à la fois la condition et le résultat des activités accomplies par les acteurs du système (Giddens 1987). Ainsi les normes présentent-elles une double nature : elles sont à la fois une contrainte dont les acteurs tiennent compte, mais aussi un outil que ceux-ci s'approprient et manipulent (Frédy-Planchot 2002: 39).

La distinction proposée par Reynaud (1989; 1995) entre régulation de contrôle et régulation autonome est la clef de voûte de sa théorie de la régulation sociale.

Il convient de préciser tout d'abord que la notion de « régulation » est ce qui désigne, dans son acception, la formation et le maintien des règles (Reynaud 1995: 247). Le propos de l'auteur est de décrire les mécanismes d'apparition et de développement des règles sociales. Ces dernières, observe-t-il, ne fonctionnent pas en tant que prescriptions intangibles, mais en tant que référence, étalon à partir duquel pourra être évaluée l'action. La remarque fondamentale de Reynaud est que la régulation sociale connaît une pluralité de source. Ce sont ces sources qu'il cherche à décrire à travers la distinction suivante.

Reynaud (Reynaud 1995: 157) part du constat établi depuis longtemps par la sociologie des organisations : il existe dans toute structure sociale des règles explicites et des règles implicites. Ces deux types de règles peuvent être radicalement différents, voire s'opposer frontalement.

---

<sup>1</sup> Par exemple le « jeu de l'échelon tampon » dans lequel les cadres intermédiaires envoient des informations erronées sur les besoins réels de leurs services aux cadres supérieurs. Ces derniers réagissent en prenant des décisions à caractère impersonnel et routinier, s'attirant ainsi l'animosité des cadres techniques.



L'auteur propose de mieux comprendre ce phénomène à travers une tentative nouvelle de description du rôle et du fonctionnement de la régulation dans les organisations.

Deux modes de formation des règles (« régulation ») peuvent être distingués (Reynaud 1995: 157) : l'imposition de règles par le haut (type « top-down »). C'est la régulation de contrôle. D'autre part la production par les acteurs puis leur remontée (type « bottom-up »). C'est la régulation autonome.

Concernant la régulation dite « de contrôle », Reynaud remarque que tout groupe social comporte une activité essentielle, celle du *contrôle social*, « cette part de l'activité de la société qui consiste à assurer le maintien des règles et à lutter contre la déviance, que ce soit par le moyen des appareils institutionnels ou par la pression diffuse qu'exerce la réprobation ou les sanctions spontanées qu'elle provoque » (Reynaud 1989: 19). Ce contrôle n'existe que parce que se développent en permanence face à lui des pratiques transverses. Deux logiques sont en fait à l'œuvre dans l'organisation. D'une part celle de la direction qui cherche à réduire au maximum l'aléa moral inhérent à une activité productrice complexe, en créant des prescriptions propres à contraindre et contrôler l'exécutant. D'autre part, cette logique de l'exécutant qui veut qu'il y ait en permanence création d'une référence normative autonome, libre. Ces deux types de régulations paraissent par nature opposés. Alors que l'un cherche à contrôler, l'autre tente d'échapper au contrôle et de restaurer la marge de manœuvre de l'exécutant.

Cette opposition n'est pas si claire cependant, si on veut la considérer du point de vue du fonctionnement de l'entreprise. Il n'est pas possible d'associer la régulation autonome à une lutte systématique de l'exécutant contre l'intérêt de l'entreprise. De même, on ne peut associer systématiquement régulation de contrôle et efficacité. La transgression réalisée par les acteurs peut être un moyen de défense adopté contre la contrainte venue d'en haut, mais cette réaction peut, dans le même temps, présenter tous les caractères d'un effort pour dépasser l'imperfection et l'inefficacité de ces mêmes contraintes venues d'en haut : « le freinage n'est pas un blocage affectif, il peut être une stratégie efficace ; l'organisation informelle de la production la tire souvent des impasses où l'avaient mise la manie de contrôle du management » (Reynaud 1995: 249)

La régulation autonome n'est donc pas un repli du groupe sur lui-même, un acte hostile de l'exécutant, en tous cas pas seulement. Elle aussi une forme de zèle au service de l'entreprise, un dépassement des insuffisances des règles formelles. C'est pourquoi, explique Reynaud (1995:



158), on doit dépasser la simple opposition entre *logique formelle* et *logique informelle*, telle qu'elle est présentée par Roethlisberger et Dikson (1939). Celle-ci repose en effet sur l'affrontement entre la logique de *l'efficacité* et celle des *sentiments* (la logique sociale est sa finalité interne). Faire correspondre l'informel à cette dernière et le formel à la logique d'efficacité est une erreur : « Il existe des cas où les exécutants mettent en œuvre la logique de l'efficacité. En sens inverse, la logique des sentiments existe dans les rangs de la direction (...). » (Reynaud 1995: 158).

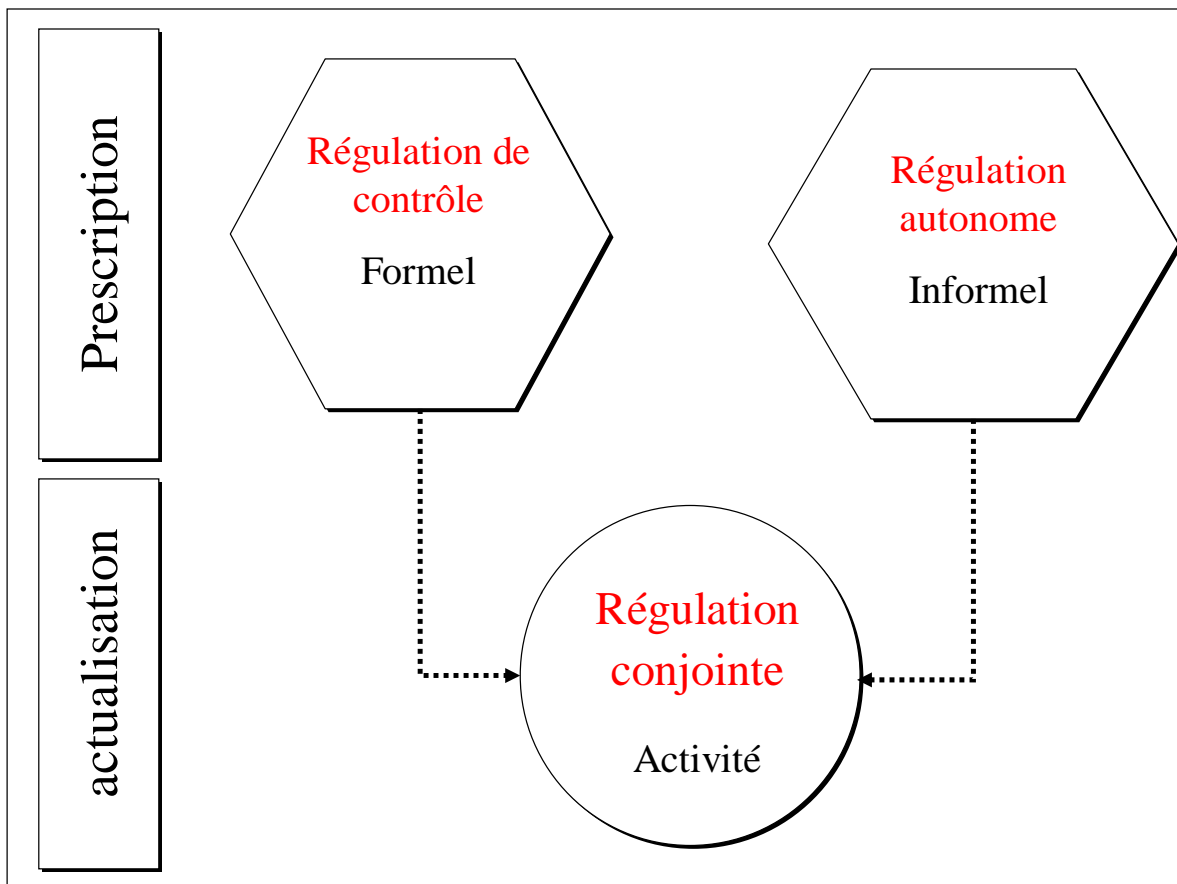
Dans son étude sur les groupes informels d'une usine, Roy (Reynaud 1995; Roy 1954) décrit comment les ouvriers de production, régleurs et magasiniers luttent sans cesse pour gagner du temps, avec la complicité bienveillante des contremaîtres. Dans le même temps, la direction multiplie les contrôles, et nuit ainsi à l'efficacité de l'ensemble en privilégiant le respect dogmatique des prescriptions. Il faut bien noter que le zèle des exécutants n'est pas désintéressé : l'augmentation de la production permet aussi l'amélioration du salaire au rendement. La motivation de celui qui transgresse est éminemment *impure*, au sens chimique du terme ; mêlée. Plutôt que de parler d'informel, il conviendrait de parler d'autonomie, car c'est la caractéristique vraiment unique de ce type de régulation que d'être un acte décidé librement : « La régulation des subordonnés ne se trouve pas être différente de celle de la direction parce qu'elle a un objet différent, mais parce qu'elle essaie d'affirmer une autonomie. » (Reynaud 1995: 161). Cette liberté n'empêche pas l'ambivalence des motivations qui président aux actions autonomes. L'intérêt de l'entreprise et celui de l'acteur peuvent voisiner dans l'esprit de l'acteur.

Le travail réel est le résultat d'un compromis entre les deux sources de régulation (Reynaud 1995: 165). Dans l'activité de l'exécutant, deux régulations s'ajoutent et s'opposent : il faut tenir compte des prescriptions formelles, mais aussi des règles informelles du groupe, des écarts traditionnels à la norme. L'activité, et donc la transgression de l'exécutant, seront un compromis entre ces deux sources de régulation : « quand les clavistes font admettre par l'encadrement qu'elles aient le droit de ne pas « faire la norme » dans les périodes normales contre le maintien d'une cadence élevée lorsqu'elles sont hors contrôle, n'est-ce pas là clairement une régulation de compromis ? » (Reynaud 1995: 165)

L'approche de Jean-Daniel Reynaud assimile la transgression à un compromis et un rapport de force. *Compromis* entre la règle et les pratiques, entre la volonté des dirigeants et celle des employés, entre « le système officiel, élaboré par la direction et le 'système indulgent' que

construisent les exécutants. » (Reynaud 1995: 215) *Rapport de force* opposant les différents acteurs du groupe social. De l’affrontement de ces deux régulations naît ce que Reynaud appelle la *régulation conjointe*. Elle est « le produit d’une négociation explicite ou implicite et s’inscrit dans un accord » (p.249). Ce faisant, elle crée des règles qui sont acceptables par les deux parties, au carrefour des deux régulations : « la régulation en vigueur n’existe pas comme une donnée constatable. Elle est en quelque sorte un compromis (...) entre celle que souhaitent imposer les autorités et celle que les usagers admettent. Elle se définit par les limites de la négociation entre ces deux régulations concurrentes. » (Reynaud 1989: 34).

Figure 1 : La régulation conjointe, compromis entre les régulations de contrôle et autonome



La pratique réelle (la règle effective) naît au confluent de deux forces : les règles imposées d’une part, celles qui naissent des transactions directes d’autre part. La *négociation* devient, à travers la théorie de Reynaud, le processus explicatif des pratiques transgressives. Déroger à la règle, c’est lutter pour la reconnaissance de sa propre référence. La transgression est ainsi le reflet d’un conflit de légitimité : chacun tente de rapprocher la régulation conjointe des règles qui lui sont

propres. Ce que Reynaud nomme compromis n'est en fait, comme il le reconnaît lui-même, qu'un mode de partage des frontières des territoires de chaque sous-groupe.

La forme de négociation la plus connue et immédiatement perceptible est celle que mènent les syndicats (ou autres instances représentatives du personnel) avec la direction. Il s'agit alors d'une négociation tout à fait officielle. Mais ce n'est pas, loin de là, la seule forme de négociation. La négociation officielle représenterait plutôt une partie infime de l'immense travail de négociation qui a lieu dans les organisations. Il existe notamment un autre moyen pour chercher à imposer ses préférences : le jeu autour de la règle. Reynaud (1995: 215) évoque les différentes possibilités qu'a un manager pour influencer la régulation : reprise en main (par une campagne de sanction), changement radical de la structure, dérégulation (la règle est dissoute dans l'individualisation des contrats). De son côté, l'exécutant peut aussi utiliser la règle : en la transgressant ou en créant de toute pièce d'autres normes.

Il s'agit là d'une utilisation de la règle (sa production, sa suppression, son évolution, sa transgression) à des fins de négociation. Ne pas respecter la règle est ainsi le reflet d'une négociation sourde. Son effet est de faire subrepticement évoluer la norme. C'est dans certains cas volontairement que l'on viole la règle, afin d'en affaiblir les bases et de bâtir du même coup une nouvelle référence légitime. La règle, selon cette approche, est un objet social, un compromis temporaire qui est voué à évoluer (Reynaud 1989)

La relation de pouvoir, le rapport de force, cherchent moins à maîtriser directement l'action des autres qu'à s'assurer de ce contrôle par le biais de l'influence sur les règles du système. Il n'est pas inintéressant de relever que cette compréhension du rôle de la règle montre non seulement que la limite entre le respect de la règle et la transgression est difficile à fixer, mais encore que celle-ci est largement illusoire. Dire en effet que la règle n'est qu'un avatar d'une négociation ininterrompue, c'est considérer de facto qu'il y a continuité entre le respect de la règle et sa transgression. Ce n'est que par glissements successifs, sans qu'il y ait rupture, que l'une devient l'autre. « La légitimité n'est qu'un état du processus de constitution ou d'effritement d'un système social. » (Reynaud 1995 : 208)

La règle pratiquée évolue sans cesse. Fluide et mouvante, elle est insaisissable comme le temps qui passe. Toujours les frontières qui la définissent se déplacent, au gré des influences cumulées ou antagonistes des régulations externes (de contrôle) et internes (autonomes).

L'approche stratégique et la théorie de la régulation sociale sont deux constructions indépendantes. Elles traitent toutefois du même problème dans des termes assez voisins : il s'agit dans les deux cas d'expliquer les actions d'acteurs en entreprises aux intérêts divergents négociant et luttant tout à la fois. Les deux approches peuvent-elles être rapprochées ? C'est l'avis de Friedberg (2003). Friedberg conteste l'opposition entre une théorie de la régulation sociale fondée sur le paradigme du don, et l'approche stratégique fondée sur l'intérêt telle qu'elle apparaît sous la plume de Reynaud pour opérer un rapprochement des théories. L'approche stratégique et la théorie de la régulation sociale apparaissent relativement proches : il s'agit dans les deux cas d'un acteur qui recherche son propre intérêt mais qui sait composer avec les intérêts des autres et les contraintes du système.

## **2. UN MECANISME DE CONCILIATION DES CONTRADICTIONS QUI PROFITE A L'ORGANISATION**

Nous avons, dans la première partie de cet article, montré un premier aspect de la fonction non pathologique du phénomène de la transgression des règles. Les approches de Crozier, Friedberg et de Reynaud confèrent à l'acte irrégulier une dignité qui lui est presque toujours refusée : il n'y a là que le simple jeu de friction des intérêts opposés des parties prenantes de l'entreprise. Pour approfondir ce point, nous allons chercher dans un second temps à étayer l'idée selon laquelle la transgression est bel et bien un mécanisme par lequel les contradictions sont retournées à l'avantage de l'organisation.

### **2.1. L'UTILISATION DE L'AMBIGUÏTE PAR LES ACTEURS**

La complexité des organisations, des coordinations échafaudées, des tâches à effectuer, rend difficiles la formulation de normes claires. Ces dernières, fondées sur le principe d'intemporalité (elles s'appliquent en permanence) et d'universalité (elles s'appliquent à tous) ne peuvent tenir compte des arrangements multiples, des situations chaque fois singulières. Cette insuffisance intrinsèque de la règle ne fait certes pas d'elle un élément inutile dans l'organisation. Notre sentiment est que l'entreprise retourne l'imperfection à son avantage en jouant de l'ambiguïté laissée par la règle. Le flou de la norme apparaît moins comme le fruit involontaire de la complexité qu'en tant que production consciente et calculée (dans les limites d'une rationalité limitée) des acteurs. Nous allons chercher à montrer comment et pourquoi les acteurs sont

amenés à « créer de l'ambiguïté » volontairement, faisant ainsi de la transgression un passage obligé de la coordination.

Baier, March et Saetren (1988) réfléchissent sur les raisons de l'étonnant décalage souvent constaté entre les décisions adoptées (et donc annoncées) et la mise en œuvre. Une raison souvent avancée est le conflit d'intérêt entre décideurs et bureaucrates, ces derniers agissant dans leur propre intérêt et cherchant à esquiver le contrôle. C'est par exemple la thèse que défend Tullock (1965). Page (1976) va plus loin en appliquant l'argument aux relations entre les électeurs et l'élue : pour lui, l'indétermination des choix publics est par nature électoralement préférable à la décision franche. Il démontre en effet comment les hommes politiques ont tendance à préférer l'ambiguïté car elle est plus attractive que la clarté : « L'ambiguïté maximise le soutien » (Page 1976: 742) Dans certaines conditions, il est dans l'intérêt de l'homme politique d'éviter des positions trop claires. L'auteur utilise pour démontrer son idée un modèle où les candidats font un pari sur le degré d'acceptation du risque des votants. Le candidat a ainsi intérêt, plutôt que d'affirmer par exemple qu'il engagera tel programme particulier de dépense, à laisser entendre qu'il y a une certaine probabilité pour qu'il le fasse. Dans le premier cas le candidat s'aliène en effet tous les opposants au programme, alors que dans le second, il conserve d'une part tous ceux pour qui le risque paraît supportable (parmi les opposants), et d'autre part les gens favorables pour qui l'espérance suffit. Dans la mesure où l'on fait l'hypothèse qu'une majorité de votants acceptent le risque de ne pas voir leur politique désirée se réaliser, alors il est plus efficace pour un candidat, électoralement parlant, de ne pas spécifier sa position.

La réflexion de Page est étendue par Baier, March et Saetren (1988) au cas de l'entreprise : « Une des méthodes les plus courantes pour assurer le soutien à une stratégie est d'en augmenter l'ambiguïté » (Baier et al. 1988: 78). On comprend bien que cette idée garde sa pertinence si on l'applique aux managers. Trop préciser sa position, ses choix et ses intentions, c'est réduire son soutien d'un côté ou d'un autre ; entretenir le vague, c'est laisser à tous les camps un moment d'espoir supplémentaire : « Cette ambiguïté permet en effet à plusieurs groupes ou personnes de soutenir le même projet pour des raisons différentes et avec des espérances diverses, en particulier quant à ses conséquences administratives. » (Baier et al. 1988: 79).

Dans son ouvrage sur les jeux de pouvoir dans l'organisation, Enriquez (1997: 33) développe une idée similaire. Selon lui, le manager ne cherche à mettre au point que des *structures floues* afin de mieux diviser ses subordonnés, et les obliger à s'opposer.

L'ambiguïté du décideur n'est pas seulement politique, au sens où elle ne sert pas qu'à former des coalitions plus durables. Laisser planer le doute sur l'ordre donné, c'est aussi se couvrir contre l'échec éventuel. Le subordonné aura toujours dû interpréter l'ordre donné, en ce sens, il aura endossé la majeure partie de la responsabilité de la mise en œuvre. L'ordre est sauvé par l'imprécision qu'il aura su garder. L'erreur du manager est voilée par le tissu impénétrable des initiatives ordinaires du subordonné. Ainsi, on « attribue les échecs à des défauts de mise en œuvre » afin « d'éviter les critiques éventuelles » (Baier et al. 1988: 80).

Résumons : les stratégies des acteurs sont volontairement ambiguës afin de favoriser la coalition d'intérêts divergents : « Les stratégies sont souvent ambiguës, leur ambiguïté provenant moins de défaillances des décideurs que des tractations nécessaires à leur adoption (...). » (Baier et al. 1988: 79). Cette coalition est donc fondée sur une sorte de quiproquo entre les acteurs : chacun croit défendre son propre intérêt en interprétant à son avantage le flou des directives.

Les auteurs présentent ainsi un exemple d'utilisation positive de l'ambiguïté dans la gestion d'une organisation. Ils ne suggèrent à aucun moment que la coalition ainsi formée éclatera dès que chacun aura ouvert les yeux et que le quiproquo se sera dissipé. Certes, les coalitions sont sans cesse changeantes, il n'est pas question d'équilibre permanent. Mais le système que décrivent March et ses collaborateurs n'est pas un tour de passe-passe ponctuel pour autant. Le mécanisme structurel de prise de décision de l'organisation est bel et bien constitué de cette succession de quiproquos qui n'entraînent jamais d'éclatement réel et définitif des « bulles de croyances réciproques » comme nous sommes tentés de les nommer. Le décalage entre discours et actions est en somme décrit comme le reflet d'un fonctionnement souterrain mais *habituel* de la coordination : « Il est clair que le comportement humain que j'ai décrit peut, dans certains cas particuliers, être le symptôme de l'ignorance, de la bêtise ou de la ruse. Mais le fait que ces schémas de comportement soient fréquents chez les individus et les institutions laisse à penser qu'ils peuvent être intelligents dans des conditions assez générales ; et que l'ambiguïté des objectifs, tout comme la rationalité limitées, n'est pas nécessairement un défaut à corriger mais souvent une forme d'intelligence, que la technologie des choix doit affiner au lieu d'ignorer. » (March 1988: 147)

Décrivant le cas d'un conflit né à la suite de l'introduction trop hâtive d'une innovation (le logiciel Word 6) dans une grande organisation publique, Desjeux (2002: 41-61) remarque que c'est une prise de décision volontairement peu claire de la part de la direction qui a permis de

désamorcer les tensions. En reportant de dix-huit mois l'introduction de l'innovation, sans préciser si les acteurs devaient à cette date avoir achevé ou juste commencé l'assimilation du nouveau logiciel, la direction a ramené le calme dans un personnel au bord de la révolte : « Dans une grande organisation, comme il n'est pas possible de tenir compte de la diversité des situations de terrain, prendre une « décision floue » paraît assez rationnel. Une décision n'est pas bonne en soi. Elle est bonne si elle est appréciable et réinterprétable par les acteurs locaux (...) » (p.57)

Toute l'efficace du discours tenu par la direction et des normes posées par elle résidait dans son ambiguïté. C'est parce que chacun pouvait librement interpréter à sa convenance la règle posée que celle-ci a atteint son but. Dejours (1987) remarque que les procédures défensives développées contre le stress par les acteurs servent à la direction pour les obliger à travailler plus. La défense des acteurs – autrement dit le jeu autour de la règle qu'ils développent pour alléger le poids des contradictions qui pèsent sur eux – est en fait largement exploitée par les dirigeants. Le management par l'implicite a pour caractéristiques d'exiger un dépassement permanent. En cachant la réalité de ses attentes, le manager crée l'obligation d'aller toujours au-delà, afin d'être sûr de la satisfaire. La capacité des acteurs à interpréter la règle est utilisée afin de laisser supposer un ordre qui ne pourrait être donné explicitement. Impossible en effet de donner trop clairement une trop grande charge de travail. L'ordre flou ne laisse aucune prise à la contestation, mais il n'en est pas moins net : « c'est dit sans être dit » (Aubert & Gaulejac (de) 1991: 128).

## 2.2. L'ENTREPRISE MEDIATRICE DES CONTRADICTIONS

Nous avons vu comment l'ambiguïté était produite sciemment par les acteurs et utilisée par eux. Comment comprendre le choix de cette coordination floue, qui nécessite un jeu périlleux sur les apparences et les discours, au détriment d'une coordination « classique », explicite et précise ? Quelle est l'efficace propre à la coordination par la transgression, et que la transparence ne possède pas ?

Toute structure, souligne Enriquez (1997), appelle la création d'une structure inverse, « comme si certaine forme sociale ne pouvait exister sans faire naître en son sein ce qui la condamne. » (p.48). La matière n'existe pas sans anti-matière, la lumière sans obscurité, la règle sans sa transgression. Souligner la nécessaire coexistence des contraires, c'est suggérer que chaque chose a *besoin* de son contraire pour exister. Nous essayons précisément dans ces lignes d'explicitier le



lien exact qui existe entre la règle et sa transgression, c'est-à-dire en somme les raisons qui fondent ce besoin réciproque.

S'intéressant aux critères de l'efficacité organisationnelle, Quinn (1988) dévoile le caractère fondamentalement antinomique de ce concept. Une organisation efficace est en effet celle qui parvient à concilier *stabilité* de la structure et *flexibilité*, formalisation et liberté d'innovation, minimisation des coûts de main-d'œuvre et maximisation de la satisfaction des employés etc. La gestion performante de l'organisation est faite d'arbitrages problématiques entre options mutuellement exclusives mais vouées à coexister. Cette *conciliation des contraires* est omniprésente dans toute action organisée.

De nombreux travaux montrent que l'écart à la règle est souvent un passage obligé dans la réalisation quotidienne (donc « normale » pourrait-on dire) de la production. C'est souvent parce que certaines règles sont transgressées que la coordination est possible, que l'information circule plus efficacement etc. Castoriadis (1974), cité par Enriquez (1997: 22), soutient que si les ouvriers appliquaient strictement les consignes, ne les contournaient pas, et n'avaient pas une attitude positive envers leur travail, les entreprises ne seraient plus viables. Ce genre d'affirmation est tout simplement révolutionnaire, si l'on en juge par le contenu des manuels de gestion contemporains.

Les zones d'incertitude décrites par Crozier et Friedberg (1977) peuvent être comprises moins comme le jeu d'acteurs développant des stratégies particulières que comme la brèche nécessaire faite à la règle pour permettre à des impératifs opposés d'être satisfaits. C'est ce tour de force de la réalisation d'une coexistence d'objectifs logiquement inconciliables qui est réalisé au quotidien à travers les pratiques transgressives : « les zones d'incertitudes qui sont ménagées dans les entreprises hypermodernes font partie de sa rationalité. Elles correspondent aux contradictions internes d'une organisation capitaliste développée, notamment à la double nécessité de favoriser des adaptations locales et de prévenir des conflits en assurant une autonomie suffisante aux unités de base » (Bonetti et al. 1998: 70).

L'existence de systèmes de normes parallèles au système officiel permet à l'organisation de fonctionner (Bergeron et al. 1979: 163). Il est impossible de tout prévoir. La règle se révèle trop rigide face aux événements : « il est impossible de travailler si l'on respecte toutes les consignes » (Dejours 1993: 217-218). Les systèmes de fonctionnement informels sont un complément nécessaire à l'organisation formelle : « dans son fonctionnement réel, toute

production requiert une part (aussi minime soit-elle) d'inventivité et d'initiative des exécutants, sans laquelle le système ne pourrait fonctionner » (Linhart 1994: 78).

Condition nécessaire au fonctionnement de l'entreprise, les pratiques transgressives sont en plus un vecteur d'efficacité organisationnelle. L'efficacité générale est en effet augmentée par la cohabitation de ces deux niveaux de norme. Cinq vertus de l'existence des normes de groupe informelles peuvent être distinguées selon Bergeron (1979: 163) : elles servent de soupape de sécurité, font circuler l'information plus vite, facilitent le contrôle (la norme parallèle est imposée par le groupe), stabilisent l'organisation (par les liens émotifs qu'elles créent) et enseignent la prudence aux managers.

Dans sa préface à un ouvrage de Lawrence et Lorsch (1973), Crozier souligne l'importance de la gestion des contradictions en entreprise : « [L'ouvrage] nous fait découvrir que le rôle du manager est contradictoire, (...) [et] ne consiste pas à trancher ou à résoudre la contradiction mais à la maintenir et à faire ou à faire faire à la fois des actions qui paraissent contradictoires. » (Lawrence & Lorsch 1973: 13). De même, Bonetti, Descendre, Gaulejac et Pages (1998) insistent sur le fait qu'il ne faut pas décrire les organisations comme des choses, comme le fait trop souvent la théorie des organisations, mais plutôt « comme des systèmes de réponse à des contradictions sociales et psychologiques. » (Bonetti et al. 1998: 22). C'est en réponse aux injonctions contraires qui traversent l'organisation que se développe l'irrégulier. La transgression est ainsi donnée à comprendre comme un mode particulier de résolution de conflits. L'entreprise, en effet, a un « rôle de médiateur des organisations en réponse aux contradictions sociales. » (Bonetti et al. 1998) Les règles et le jeu autour de ces règles correspondent à une « modalité technique de résolution des problèmes » (Bonetti et al. 1998: 77). C'est par l'écart à la règle que sont surmontées les contradictions qui surgissent quotidiennement dans la réalisation de la tâche confiée. Le compromis tient une place fondamentale dans l'activité de l'employé. Un cas typique est celui décrit par Aubert (1999: 96) : l'employé déroge aux règles de sécurité pour accomplir son travail plus efficacement, alors même que les discours sur la « sûreté » pullulent.

Commentant la théorie de la régulation de Reynaud, Alter (2000) écrit que la rencontre des trois types de régulation « permet à l'ensemble social considéré de trouver un équilibre. Il permet la réalisation d'un accord entre les pratiques et les règles » (p.231). Cet accord permet « la réitération de la coopération ». Ces régulations sont bel et bien un moyen de concilier des exigences contradictoires : « Ces régulations sont légitimes. Même si la régulation autonome

suppose parfois de contrecarrer les procédures formelles et de s'opposer aux modes de fonctionnement hiérarchisés, elle permet en effet de simultanément d'atteindre des objectifs de production fixés par la direction de l'atelier ou de l'entreprise. » (Alter 2000: 231)

Dans leur étude, Bonetti *et al.* (1998) observent que le rapport à la règle varie fortement à l'intérieur d'une même entreprise. L'espace défini par les règles n'est pas uniforme, mais fortement cloisonné. On a affaire à une organisation non pas monolithique, mais séparée en différentes modalités de traitement des règles. Comment expliquer l'existence de ces différents degrés de liberté face à la règle dans l'entreprise ? La déviance remplit trois fonctions (Bonetti et al. 1998: 75) : intégration des agents, maintien de la cohérence idéologie/pratique, et médiation des contradictions.

En ce qui concerne l'intégration, Dodier (1996) a montré par exemple que la transgression ritualisée constitue un moteur de renforcement des règles des sous-groupes. La déviance est un instrument de reconnaissance alors, et non pas de stigmatisation. L'étiquetage n'est pas dans ce cas ostracisant, il est un étiquetage positif, « agrégeant » en quelque sorte.

Les deux autres fonctions de la déviance évoquées sont à notre sens les deux visages d'un même mécanisme. La médiation des contradictions est en fait une des voies permettant le maintien de façade de la cohérence idéologie/pratique. Ce dispositif permet d'assumer les contradictions qui surgissent dans le fonctionnement quotidien de l'organisation : « La relative souplesse des règles internes permet le cas échéant de traiter des contradictions externes en les réfractant dans le fonctionnement interne » (Bonetti et al. 1998: 71) « (...) Il s'agit d'une opération de médiation des contradictions, cette opération fonctionnant comme opérateur de synthèse. (...) La médiation de la structure ménage les décalages nécessaires à leur ajustement après les avoir distribués dans l'espace organisationnel » (Bonetti et al. 1998: 71). Les auteurs utilisent l'image du condensateur : entre deux pôles soumis à une différence de potentiel s'établit un échange d'électron qui peut être régulé à volonté. Si les pôles entraient en contact tout éclaterait, mais la préservation d'un espace entre eux permet leur mise en relation et assure la circulation d'un flux d'énergie. La transgression est une manière de résoudre l'équation des forces contradictoires qui se développent en entreprise : « Les règles comportent une carapace dure et une chair molle. Pour que la carapace ne soit pas crevée, il faut ménager des zones d'amortissement, qui résorbent la tension du contact avec la surface. (...) c'est à ce prix qu'est maintenue l'homéostasie du système. » (Bonetti et al. 1998: 73).

A travers la métaphore de la chair, les auteurs veulent souligner selon nous la contradiction initiale de toute règle : être à la fois universelle (elle doit s'appliquer de manière générique à tous les cas similaires) et particulière (au sens où elle répond à un besoin toujours circonstancié et unique qui s'hypostasie à un moment donné). La règle est trop rigide pour supporter un contact direct avec l'extérieur. Sa rigidité naturelle (elle est fixée une fois pour toute, et ne peut changer sans un processus déterminé, souvent long) rend très difficile son application littérale permanente aux faits. Appliquer systématiquement une règle serait ravager les territoires des pratiques. La seule solution pour permettre à la règle de jouer, *malgré tout*, son rôle, c'est de ménager des zones de vide, c'est-à-dire des espaces où la règle est traversée, ignorée. Ainsi peuvent s'interpréter certaines transgressions en entreprise.

### 2.3. APPORTS MANAGERIAUX

La synthèse que nous réalisons dans cet article permet selon nous d'affaiblir notablement les trois postulats du manager qui sont encore sous-jacents dans la plupart des discours contemporains : l'idée selon laquelle la meilleure coordination entre acteurs dans l'entreprise est atteinte par la transparence totale ; l'idée selon laquelle les transgressions sont toujours le reflet d'un dysfonctionnement ; et enfin l'idée selon laquelle ces transgressions sont passagères et ne peuvent ni ne doivent durer. Le manager qui nous lirait pourrait réaliser combien ces représentations sont erronées, et celles qu'il convient de leur substituer : l'ambiguïté est parfois plus efficace pour la coordination que la transparence ; certaines transgressions font partie du fonctionnement normal de l'organisation ; elles sont permanentes et ne peuvent ni ne doivent être supprimées.

Gérer la transgression : voilà un projet dont l'intitulé seul semble prometteur. Il faut bien avouer que notre propos, pour le manager, est assez inconfortable. Il y est question d'agissements incontrôlables ; de pratiques souterraines mais généralisées qui sont niées dans les discours mais fondamentales dans le fonctionnement de l'organisation. A aucun moment il n'apparaît possible que quiconque maîtrise ces pratiques, les canalise pour en faire un levier de gestion à part entière. Gérer la transgression, ce serait pourtant, d'une manière ou d'une autre, être capable de la maîtriser suffisamment pour en diriger les effets. Voilà qui réconcilierait les méthodes managériales classiques avec nos observations. Est-ce possible ?

Perret et Josserand (2003) expriment leurs doutes concernant la possibilité d'une réelle « gestion du paradoxe » : « ceci pourrait en effet passer pour une dérive naïve et illusoire de gestionnaire ambitieux que de vouloir gérer les paradoxes si notre propos laissait entendre que l'application d'outils bien maîtrisés et adéquatement appliqués suffisaient à réinstaurer une situation de cohérence là où le paradoxe avait provisoirement installé le trouble et la confusion » (Perret & Josserand 2003 : 171).

Notre recherche a pour apport essentiel de montrer **la nécessité de laisser une place à une certaine forme de transgression dans l'entreprise**. Il est non seulement vain de vouloir supprimer ou officialiser ces transgressions, mais aussi nuisible au fonctionnement de l'organisation. En disant cela, nous sommes conscients que nous posons un problème pratique difficile : deux questions émergent en effet.

Tout d'abord, comment discerner les différents types de transgression ? Le sabotage, la malhonnêteté pure doivent bien sûr continuer d'être pourchassées. En revanche, il faut savoir tolérer et rendre leur place naturelle dans le jeu aux transgressions ordinaires. Distinguer une forme de l'autre n'est pas aisé. Nous avons en effet assez insisté dans ces pages sur l'absence de frontière nette entre les deux extrémités du spectre.

Deuxième question qui apparaît en filigrane de nos conclusions : quelle est exactement cette « reconnaissance » que nous décrivons ? Quelle forme peut prendre *en pratique* l'approbation d'une transgression ? S'il est simultanément vain de rendre officielle une transgression et de vouloir la supprimer, comment le manager doit-il se comporter ?

Nous ne pouvons, en l'état, apporter de réponses à ces deux questions. Elles constituent l'horizon actuel de nos recherches.

Il est enfin possible de penser que certaines nouvelles formes de travail organisé (autonomisation du travail, organisation en réseau etc.) ont précisément été des tentatives de réponses à ces pratiques. En substituant une régulation par l'objectif à une régulation par le moyen, l'entreprise évite le détour transgressif et concilie autonomie de l'acteur et coordination régulée des actions. Il ne faut pas considérer toutefois que ces nouvelles formes d'organisation suppriment totalement l'hiatus entre discours et pratique. Le Goff a par exemple montré l'ambivalence des tentatives d'autonomisation (Le Goff 1992). Comme on l'a vu, le décalage entre l'opération officielle et l'opération effective est parfois nécessaire *en lui-même*, car il est producteur d'effets particuliers de conciliation de contraintes à la fois inévitables et mutuellement exclusives. L'apparente

hypocrisie apparaît alors comme une manière de permettre l'impossible coexistence de ces contraires.

## CONCLUSION

Nous avons vu que certains actes transgressifs peuvent être compris comme des solutions à la nécessaire cohabitation des contraintes contradictoires dans l'organisation. Le rôle dynamique de la contradiction en entreprise, dès lors qu'elle parvient à être dépassée, s'exprime en effet dans la tension entre travail prescrit et travail réel dont nous avons rappelé plus haut l'omniprésence.

A travers la théorie de la régulation et l'approche stratégique, nous avons opéré un changement de perspective concernant la transgression. La norme est apparue comme la lice permettant l'expression des intérêts des acteurs. Chacun, subordonné comme supérieur, utilise la règle et l'écart par rapport à celle-ci comme élément tactique. Au-delà du constat des luttes d'intérêts, nous avons mis l'accent sur le consensus qui, finalement, émerge bon gré malgré de ces oppositions. Le non-respect de la règle est dans bien des cas le moyen employé par les acteurs et l'organisation elle-même pour assurer la conciliation d'objectifs contradictoires.

Si les manuels de gestion n'ignorent évidemment pas l'approche stratégique et la théorie de la régulation (Weiss 2003), ils n'en présentent pourtant qu'une image amoindrie qui ne fait pas droit à la place implicite qu'y tient l'acte transgressif.

Certes, comme nous l'évoquions au début de cet article, le thème de la transgression apparaît plus ou moins en évidence dans nombre de recherches en gestion. L'impossibilité de décrire ces travaux de manière suffisante dans le cadre contraignant d'un article d'une part, et le jugement généralement négatif qui y est porté sur l'acte transgressif d'autre part nous ont fait choisir de nous focaliser sur deux approches qui ont le mérite d'avoir fortement influencé notre manière de comprendre l'organisation. Nous voulions ainsi attirer l'attention du lecteur sur la dimension méconnue de ces approches qui sont devenues des références. Nous nous sommes efforcés d'interroger ici des théories reconnues pour en expliciter toutes les dimensions et les passerelles qui les lient. La transgression n'est abordée comme sujet à part entière dans aucune des deux théories que nous avons citées ; elles placent pourtant selon nous la transgression au centre de leur compréhension de l'organisation.

A partir de cette mise en évidence de l'importance du thème de la transgression dans les deux théories étudiées, il restait à proposer une étiologie du phénomène.

Avec le taylorisme, la volonté de prescrire les actions paraissait s'opposer frontalement à la prise d'initiative par l'exécutant. La transgression, telle que nous la décrivons ici, résout cette contradiction, en permettant la coexistence d'un système de prescription et de larges prises d'initiatives. L'exigence d'autonomie ne met pas en échec toute tentative de prescription des actions. Les prescriptions opératoires sont bel et bien posées comme horizon indépassable de l'action, mais l'exigence d'application à la situation rend l'action des équipes autonomes absolument irréductibles à la simple application de ce travail prescrit (Zarifian 1999). Cette compréhension de l'autonomie surmonte l'apparente antinomie entre d'une côté le schéma taylorien de prescription totale des actes opératoires, et de l'autre la liberté totale de réalisation. Qu'il y ait d'un côté ce qui est *dit*, et de l'autre ce qui est *fait* ne représente pas une *contradiction* (au sens fort *d'aporie*), mais plutôt une *tension* nécessaire à la dynamique de l'ensemble.

Les travaux de Morin et Le Moigne (1999) sur la complexité nous semblent renforcer encore notre propos. Ces auteurs invitent en effet à dépasser la « fausse rationalité » qui « brise le complexe en fragments disjoints, fractionne ce qui est relié, unidimensionnalise le multidimensionnel » (p.259). A cette pensée correspondant au « dogme d'un déterminisme universel » (p.261) il convient de substituer « une pensée qui relie ». Parmi les sept principes d'une pensée complexe (p.261) figure le principe dialogique qui « unit deux principes ou notions devant s'exclure l'une l'autre, mais qui sont indissociables en une même réalité » (p.262). Il existe ainsi « une dialogique ordre/désordre/organisation depuis le début de l'univers » (p.264). La pensée complexe est celle qui accepte l'incertitude et les contradictions afin de mieux concevoir l'organisation : « il ne s'agit pas d'abandonner les principes d'ordre, de séparabilité et de logique, mais de les intégrer dans une conception plus riche » (p.265). Autre principe éclairant l'importance de la place de la transgression dans l'organisation : le principe « d'auto-éco-organisation » (p.263) qui invite à concevoir les individus comme des êtres à la fois dépendants et autonomes, et, partant, développant une auto-organisation faite de dépenses d'énergies permettant de sauvegarder l'autonomie.

Le thème n'est pas clos avec cet article, nous en sommes conscients. En cherchant à mettre en évidence l'existence d'un rôle positif de l'acte transgressif dans l'organisation, nous cherchons modestement à ouvrir (rouvrir ?) une voie de recherche importante qui consisterait en la description et la compréhension de l'apport spécifique de l'acte transgressif à l'ensemble organisé. A l'inverse du cas habituel en recherche, il nous semble qu'en l'espèce les matériaux



empiriques préexistent à la formalisation théorique. C'est d'une réflexion théorique plus poussée dont nous avons besoin à présent pour comprendre le sens des pratiques transgressives et la place que peut leur ménager le gestionnaire.

## RÉFÉRENCES

- Alter, N. (1993). Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence. *Revue Française de Sociologie*, XXXIV.
- (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris: PUF.
- (2002). Les logiques de l'innovation. Paris: La Découverte.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2003). *Studying management critically*: Sage.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *theory in practice, increasing professional effectiveness*: Jossey-Bass.
- Aubert, N. (1999). Le management par l'urgence. In I. Brunstein (Ed.), *L'homme à l'échine pliée*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Aubert, N., & Gaulejac (de), V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris: Le Seuil.
- Baier, V. E., March, J. G., & Saetren, H. (1988). Décision et mise en oeuvre : une série d'ambiguïtés. In J. G. March (Ed.), *Décisions et organisations*. Paris: Ed. d'Organisation.
- Becker, H. (1967). *The other side, perspective on deviance*. New-York: Free Press.
- (1985). *Outsiders*: Métailié.
- Bergeron, J.-L., Côte léger, N., Jacques, N., & Belanger, L. (1979). *Les aspects humains de l'organisation*. Paris: Gaëtan Morin.
- Bonetti, M., Descendre, D., Gaulejac (de), V., & Pages, M. (1998). *L'emprise de l'organisation*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Castoriadis, C. (1974). *L'expérience du mouvement ouvrier*. Paris: UGE.
- Crozier, M. (1970). *La société bloquée*. Paris: Seuil.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Dejours, C. (1987). *Plaisir et souffrance dans le travail*: Editions de l'AOCIP.
- (1993). *Travail et usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Paris: Bayard.
- Desjeux, D. (2002). L'innovation entre acteur, structure et situation. In N. Alter (Ed.), *Les logiques de l'innovation*. Paris: La Découverte.
- Dodier, N. (1996). Ce que provoquent les infractions. In J. Girin (Ed.), *La transgression des règles au travail, Recueil d'articles issus du séminaire "langage et travail"*. Paris: l'Harmattan.
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Frédy-Planchot, A. (2002). l'indiscipline au travail: une marque de compétence? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 35-44.
- Friedberg, E. (2003). l'homo economicus n'est pas stratégique. Variation autour d'une variation. In G. Terssac (de) (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements*. Paris: La Découverte.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*. Paris: PUF.
- Girin, J., & Grosjean, M. (1996). *La transgression des règles au travail*. Paris: L'Harmattan.

- Hackman, J. B. (1969). Towards understanding the role of tasks in behavioral research. *Acta Psychology*, 97-128.
- Helfer, J. P., Kalika, M., & Orsoni, J. (1996). *Management : stratégie et organisation*. Paris: Vuibert.
- Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Gibson, J. L. (1989). *Management, principes and functions*. Il.: Homewood.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1973). *Adapter les structures de l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.
- Le Goff, J.-P. (1992). *Le mythe de l'entreprise, critique de l'idéologie managériale*. Paris: La Découverte.
- Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail*. Paris: PUF.
- Leplat, J., & Hoc, J. M. (1983). Tâches et activités dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de psychologie cognitive*, 3, 49-64.
- Linhart, D. (1978). *L'établi*. Paris: Ed. de Minuit.
- (1994). *La modernisation des entreprises*. Paris: La Découverte.
- March, J. G. (1988). *Décisions et organisations*. Paris: Ed. d'Organisation.
- Morin, E., & Le Moigne, J.-L. (1999). *L'intelligence de la complexité*. Paris: L'Harmattan.
- Moscovici, S. (1979). *Psychologie des minorités actives*. Paris: PUF.
- Ogien, A. (1995). *Sociologie de la déviance*: Armand Colin.
- Ombredane, A., & Faverge, J. M. (1955). *L'analyse du travail*. Paris: PUF.
- Page, B. (1976). The theory of political ambiguity. *American Political Science Review*, 70, 742-52.
- Peretti, J. M. (2002). *La gestion des ressources humaines*. Vuibert: Vuibert.
- Perret, V., & Jossierand, E. (2003). *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*. Paris: Ellipses.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management. Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Sans Fransisco: Jossey Bass.
- Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu*. Paris: Armand Colin.
- (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Paris: Octares édition.
- Roethlisberger, F. J., & Dikson, W. D. (1939). *Management and the Worker*: Harvard University Press.
- Roy, D. (1954). Efficiency and " the fix ": informal intergroup relations in a piece work machine-shop. *American Journal of Sociology*.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris: Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Savall, H., & Zardet, V. (1995). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Paris: Economica.
- Terzacc (de), G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris: PUF.
- Tullock, G. (1965). *The politics of Bureaucracy*. Washington D.C: Public Affair Press.
- Weiss (2003). *Les ressources humaines*. Paris: Ed. d'Organisation.
- Wisner, A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie: 1962-1995*. Toulouse: Octares editions.
- Zarifian, P. (1999). L'autonomie comme confrontation coopératrice à des enjeux. In K. Chatzis (Ed.), *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?* Paris: L'Harmattan.