

Appel à Contributions

N° 305 - Novembre-Décembre 2011

Déviance et Management

Régulations, stigmatisations, émergences créatives

Rédacteur en chef occasionnel : Pierre Louart

- Toute organisation abrite des systèmes de valeurs et de normes. Les valeurs sont plutôt liées à l'idée du bien, les normes à l'obligation de faire (Pharo, 2004). En pratique, les premières indiquent des repères (des standards pour l'action), les secondes des modes opérationnels souhaités ou contraints.
Les systèmes normatifs permettent du contrôle social (Lenoir, 1997), ce qui facilite les coordinations de l'action collective. Dans les organisations, ils peuvent être implicites (c'est alors la transgression qui les révèle), ou formalisés (par des codes écrits, des chartes, des réglementations, etc.). De leur côté, les règles renvoient en général à des normes sous-jacentes.
Un contrôle est forcément assorti de sanctions – par exemple une réprobation implicite, des reproches affichés, des rappels à l'ordre, des punitions ou des contraintes plus ou moins codifiées. En sanctionnant les déviants, on cherche à « restaurer l'autorité des règles, à maintenir l'ordre établi et à en préserver la perpétuation », bref on « assure l'intégralité et l'intégration sociales » (Lenoir, 1997, p. 295).
- La déviance est habituellement définie comme écart à la norme. Elle se traduit par des conduites ou des états que les membres d'un groupe jugent non conformes à leurs attentes et, par conséquent, susceptibles d'entraîner des réactions (par exemple pour inciter au retour à la normale ou punir de s'en être écarté). Ce qui nous intéresse ici, dans cet appel à communications, c'est la manière dont cette déviance est perçue et gérée au sein des organisations.
Tout écart à la norme n'est pas déviant (Lenoir, 1997). Il existe des écarts prestigieux ou honorables (les gens originaux, brillants, à caractéristiques « hors normes »). Inversement, certains respects de la norme peuvent être dévalorisés pour leur excès de conformisme, leur rigidité.
En général, les normes qu'on ne veut pas voir transgresser correspondent au consensus général d'un groupe ou d'une organisation. On y tient parce que cette normalisation « met de l'ordre », parce qu'elle crée de la régulation ou de la sécurité de fonctionnement.
De façon concrète, « étudier la déviance, c'est aussi analyser les processus sociaux qui la définissent » (Leman-Langlois, 2007). Il est toujours difficile de savoir à quel moment un acte devient « déviant », combien il faut en commettre et de quelle gravité, pour que la personne concernée soit réputée « déviante ». Et les interprétations varient beaucoup suivant l'espace et le temps. La notion de déviance implique toujours une négociation sociale selon une approche contingente. Pour paraphraser Pascal, « déviance au-delà des Pyrénées, conformisme au-delà ».

Pour qu'une situation de déviance existe, il faut que soient réunis trois éléments : (a) l'existence d'une norme ; (b) un ou plusieurs comportement(s) de transgression ; (c) un processus de mise en évidence ou de stigmatisation de cette transgression.

Toute déviance est un acte interprété. Le plus souvent, chaque mise en « évidence » de pratiques déviantes, est due à des « entrepreneurs » d'éthique (de morale, de déontologie, de respect des règles, etc.). Ceux-ci font la chasse à ce qui leur semble sortir des normes et mériter sanction. Ils pratiquent la stigmatisation comme moyen de caractériser une déviance à partir d'une norme sociale de référence.

Evidemment, on peut être déviant de toutes sortes de manières. Car il y a de nombreuses normes sociales (familiales, professionnelles, organisationnelles, religieuses, etc.), dont les sanctions sont multiples, depuis l'exclusion de certains groupes jusqu'au banal sentiment de culpabilité. A partir du moment où on « fait ce qui ne se fait pas », on peut perdre un procès, de l'agent, des biens, mais aussi un métier, une réputation, des relations de confiance. Sauf à être très libre dans ses échanges et de ses attachements, mieux vaut s'adapter aux situations dans lesquelles on se trouve – par ses vêtements, sa gestuelle, son langage, les sentiments ou les comportements qu'on s'autorise à montrer.

Selon les organisations, les attentes normatives varient. On pourrait d'ailleurs choisir sa société, lors d'une embauche, en fonction des normes qu'elle propose et enjoindra de respecter. Par exemple, telle entreprise pourra souhaiter une conduite entrepreneuriale et beaucoup d'initiatives, telle autre un respect des procédures ou une forte soumission hiérarchique.

- Dans les organisations, la norme peut être imposée de manière coercitive. Elle exige alors certains types d'actions, de manières d'être et de comportement. Cette contrainte oppressive à incarner des normes subies est décrite par Foucault (1975) sous le terme de **NORMATION** (Legrand, 2007).

En cas de coercition excessive, la déviance est une manière de se libérer de normes aliénantes.

De manière moins rude, on peut s'opposer à des normes qui sont devenues inappropriées, inutiles ou qui, progressivement, se sont mises à poser problème. Il existe aussi des normes dont on peut s'écarter de manière créative mais sans forcément nuire à l'organisation ou à ses fonctionnements.

Ce qui précède renvoie à de la déviance neutre (indifférente à l'institué organisationnel) ou constructive (libératoire, enrichissante, créative). Une déviance positive permet d'exprimer son individualité dans un cadre de socialisation, avec une liberté qui joue avec les normes, mais pour les enrichir ou les adapter. En s'écartant des normes, elle peut pousser aussi à changer de modèle et à relever le niveau idéal qu'on souhaite atteindre (par exemple en introduisant de nouvelles valeurs).

La déviance a un côté plus négatif quand ses transgressions portent atteinte aux régulations collectives (comportements destructeurs, de fuite ou de désolidarisation, etc.). On peut y voir des anomalies individuelles (inadaptations) ou des effets sociologiques (inégalités sociales poussant à la transgression ; désorganisations incitant au relâchement des valeurs ou des normes ; conflits culturels ; éducations marginales avec des comportements appris en décalage par rapport aux organisations d'appartenance, etc.).

- Dans ce cadre d'analyse, nous faisons appel à des communications qui puissent montrer différentes façons de manager les déviances en organisation.

Du côté de la régulation, on pourra traiter des manières qu'a le management de se donner des seuils de déviance acceptables à travers une gestion subtile des transgressions émergentes. Par exemple, comme le soulignent Barel et Frémeaux (2010), « l'activité

organisationnelle est marquée par la nécessaire recherche d'un compromis, voire d'une coopération, entre différentes sources de légitimité. La transgression est, selon Reynaud (1997), un compromis entre deux régulations concurrentes, régulations autonome et de contrôle, et selon Alter (2005), un compromis entre les pratiques et les règles ».

Du côté de la stigmatisation, on pourra observer comment les managers définissent, canalisent ou contrôlent les déviations qu'ils jugent négatives. Par exemple, il existe au moins quatre séries de réactions avec lesquelles il est possible de jongler : (a) segmenter, séparer, stigmatiser ; (b) exhorter, responsabiliser ; (c) aider, soutenir, accompagner ; (d) avertir, sanctionner, punir.

Aujourd'hui, certains excès normatifs, certaines pressions à produire fonctionnent comme des machines à conformer l'action collective. On voit apparaître de nouveaux instruments de normation au sens de Foucault. Quels effets ont-ils sur les besoins de déviance et les formes d'exclusion ?

Enfin, du côté des émergences créatives, on pourra mettre en valeur certaines transgressions vertueuses (Babeau, Chanlat, 2008). Comment tolérer ou stimuler les déviations positives, au sens où elles sont productrices d'innovations ?

C'est le cas de la déviance « ordinaire » (Alter, 2005). Elle intègre toutes les microdécisions quotidiennes qui s'écartent des règles et des habitudes inhérentes au fonctionnement des organisations.

C'est le cas d'initiatives originales que les directions générales ne sanctionnent pas, en y présentant de la plus-value entrepreneuriale (Honoré, 2000, 2006). C'est le cas, enfin, des écarts à la règle que consentent certains cadres, par souci de leurs personnels ou de leurs clients, en jugeant que la morale conventionnelle des règles doit céder le pas, si besoin, à une éthique des personnes en situation (Barel, Frémeaux, 2010).

Bibliographie

- Alter N. (2005), *L'innovation ordinaire*, PUF, Paris.
- Babeau O., Chanlat J. F. (2008), « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, n° 183, p. 201-219
- Barel Y., Frémeaux S. (2010), « Les motifs de la déviance positive » *Management et Avenir*, n°32, p.91-107
- Becker H. (1985), *Outsiders. Essai de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié.
- Canguilhem G. (1966), *Le normal et le pathologique*, Paris, Quadrige/PUF.
- Foucault M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard.
- Goffman E. (1968), *Asiles*, Paris, Minuit.
- Goffman E. (1975), *Stigmate*, Paris, Minuit.
- Honoré L. (2000), « Figures de la transgression des règles dans l'entreprise », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n° 61, p.19-30
- Honoré L. (2006), « Déviance et contrôle des comportements », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 9, n° 2, p. 63-87
- Javeau C. (1997), *Leçons de sociologie*, Paris, A. Colin.
- Legrand S. (2007), *Les normes chez Foucault*, Paris, PUF.
- Leman-Langlois S. (2007), *La socio-criminologie*, Québec, Presses de l'Université de Laval.
- Lenoir R. (1997), « La notion de contrôle social », *Société et Représentations*, décembre.
- Ogien A. (1995), *Sociologie de la déviance*, Paris, A. Colin.
- Pharo P. (2004), *Morale et sociologie*, Paris, Gallimard.
- Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Colin, Paris.
- Reynaud J.-D. (2000), *Le conflit, la négociation et la règle*, Éditions Octarès, Toulouse.
- Wievorka M. (2001), *La différence*, Paris, Balland.

La revue *Humanisme & Entreprise* est une revue académique multidisciplinaire, dont l'objectif est de favoriser la réflexion et la diffusion des connaissances sur le management des organisations et leur place dans la société et le monde économique et sociale, par la publication de revues de littérature, de résultats empiriques ou d'analyse des pratiques professionnelles.

Une rubrique est réservée à la présentation de points de vue pluriels permettant de questionner les sujets et d'ouvrir la réflexion, dont elle s'attache à discuter les éventuelles contradictions. Une table ronde est également organisée pour chaque numéro afin de présenter le traitement par des experts d'une problématique actuelle. Nous proposons enfin un recensement des travaux de recherche complété par une revue des revues sur le thème de chaque numéro.

Si nous sélectionnons les articles pour leur qualité et leur pertinence par rapport au thème du numéro, la notion d'humanisme reste implicitement présente en cohérence avec la ligne éditoriale de la revue que son fondateur, Charles-Pierre Guillebeau, a nommée dès 1959 « *Humanisme et Entreprise* ». Elle doit être comprise en référence à la philosophie humaniste et reste indissociable d'une conception de l'homme en quête de savoir, de liberté, tout autant que de moralité. Ce sont le choix et la nature du thème des numéros par le comité de rédaction qui correspondent à la ligne éditoriale, hors de toute nécessité pour les auteurs d'aborder et de traiter de l'humanisme.

L'article soumis doit être conceptuellement rigoureux et être écrit à l'intention d'un public multidisciplinaire et composé à la fois d'universitaires et de praticiens. Nous ne publions que des travaux et des textes originaux, n'ayant jamais été soumis à une autre revue. Toute soumission qui ne permettrait pas une relecture en aveugle et ne suivrait pas les normes académiques de présentation sera refusée. L'article doit donc être rendu complètement anonyme par les auteurs. Le nom des auteurs ne doit figurer que sur la 1ère page et toutes références internes à l'article permettant de reconnaître les auteurs doivent être provisoirement éliminées.

Date limite d'envoi des articles :
18 juillet 2011

Adresse mail d'envoi des soumissions:
martine.brasseur@parisdescartes.fr

Normes de publication :

Le résumé en français doit reprendre en 1 page (2 pages avec l'abstract) la teneur exacte de l'article et permettre aux lecteurs de connaître la totalité de son contenu (problématique, méthodologie, résultats et discussion). La conclusion ne doit pas comporter de nouveaux développements. Les indications de format sont à respecter dès la première soumission.

Format d'envoi de la soumission :

Word 97-2003 - RTF

Mise en page : Marges de 2.5 cm, portrait pour tout le document

Nombre de caractères espace compris : de 25 000 à 50 000 caractères résumés et références compris (15 000 à 25 000 pour les articles de la rubrique « Point de vue »)

1ères pages : Titre de l'article, Nom et Prénom des auteurs, Fonction, Discipline, Institution, Adresses, Mails, résumé et mots clefs en français (1 page), abstract et key words en anglais (1 page)

Pages suivantes : Titre de l'article, pas d'annexes, notes de bas de page à éviter, format word, justifié, interligne 1.5, caractère Times New Roman 12, espace avant les paragraphes de 0,6, **Titre 1**, *titre 1.1*, il est nécessaire d'introduire chaque partie et sous-partie, les sigles sont à développer, le texte doit être paginé (en bas centré)

Tableaux, figures et encadrés : Numérotés avec un titre sous le tableau ou la figure, dans le corps du texte

Format des références : Prendre les références de cet appel comme normes.

Seules les références citées dans le texte et toutes les références du texte doivent être précisées dans la partie intitulée : **Références** et placée à la fin du texte.

Consulter le site de la revue