Année : 2005

N° attribué par la bibliothèque

|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|

THÈSE

présentée à

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

pour obtenir le titre de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

soutenue par

Olivier BABEAU

Le 2 décembre 2005

Titre

LE MANAGER ET LA TRANSGRESSION ORDINAIRE DES REGLES : LE CAS DES SOCIETES DE CONSEIL EN MANAGEMENT

Directeur de thèse : Jean-François Chanlat

Jury

Président **Frédéric Wacheux,** *Professeur, Université Paris-Dauphine*

Alain-Charles Martinet, *Professeur, Université Lyon III*

Norbert Alter, *Professeur, Université Paris-Dauphine*

Yvon Pesqueux, *Professeur, CNAM*

Jean-Claude Sardas, *Professeur, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris*

Jean-François Chanlat, *Professeur, Université Paris-Dauphine*

Caveat

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

Remerciements

A l'issu du long et parfois douloureux parcours de préparation d'une thèse, je souhaiterais remercier ceux qui l'ont rendu possible.

Mon directeur de thèse, Jean-François Chanlat, pour son soutien permanent et la confiance qu'il n'a jamais cessé de témoigner en ma capacité à traiter un sujet difficile.

Le professeur Yvon Pesqueux pour sa participation au jury de pré-soutenance, ainsi que le professeur Norbert Alter pour sa participation aux jurys de pré-soutenance et de soutenance. Les précieux conseils qu'ils m'ont prodigués m'ont beaucoup aidé au délicat moment de finition de cette thèse.

Ma gratitude va également au professeur Alain-charles Martinet qui a accepté d'être rapporteur de mon travail avec le professeur Jean-Claude Sardas. Je remercie de même le professeur Frédéric Wacheux d'avoir accepté de participer au jury de soutenance. Le temps important que chacune de ces personnes consacre à la lecture, l'évaluation et la discussion de mon travail est un présent dont je mesure la grande valeur.

Je remercie également toutes les personnes, consultants ou clients, qui ont accepté de me recevoir et de répondre à mes questions. Le courage qu'ils ont pu avoir, en se confiant à moi, leur fait honneur. J'ai toujours eu à cœur, en menant ma recherche fidèlement et honnêtement, d'en être digne.

On n'achève jamais tout à fait une thèse. Elle est surtout un chemin que l'on parcourt. Ce chemin est fait de travail solitaire bien sûr, mais aussi de rencontres et de confrontations. Ces moments d'échanges sont utiles pour le chercheur, car il y trouve idées, soutiens et critiques. Ma gratitude va au grand nombre de professionnels de l'entreprise et de collègues enseignants-chercheurs qui ont eu la patience de discuter avec moi de mes recherches, et de me prodiguer conseils et encouragements. Dans une pérégrination où les moments de doutes ne manquent pas, de tels soutiens sont précieux.

TABLE DES MATIERES

(Titres principaux. Pour le détail, se reporter en annexe 6)

TABLE DES MATIERES 4

INTRODUCTION 6

PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE COMPREHENSION DES TRANSGRESSIONS EN ENTREPRISE 13

CHAPITRE 1 REGLE ET TRANSGRESSION : JALONS POUR UNE MEILLEURE COMPREHENSION DE LEURS RAPPORTS 15

I. Définition des termes et premières remarques 17

A La vision classique de la règle 17

B La transgression : définition du terme 48

C Rendre compte de l'incohérence opinion/action : Comment pouvons-nous prendre des décisions en lesquelles nous ne croyons pas ? 60

II. Considérations philosophiques et sociologiques sur la règle et sa transgression 80

A Transgression et culture : le rôle de la culture dans le rapport à la règle 80

B Règle, justice et morale : l'importance fondamentale de la norme 99

C La crise contemporaine des normes 104

III. Du travail prescrit au travail réel : premières réflexions sur un décalage 121

A Le modèle taylorien et la règle 122

B L'analyse ergonomique : de la tâche à l'activité 125

IV. Esquisse de typologie des transgressions en entreprise 132

A Différentes typologies en question 133

B Typologie selon la cause : pourquoi transgresser ? 136

CHAPITRE 2 ELEMENTS POUR UNE REHABILITATION DE LA TRANSGRESSION EN ENTREPRISE 161

I. Le normal et la pathologique : quelques éléments de réflexion 163

A Le normal et le pathologique en biologie 163

B La notion d'anomie chez Durkheim : une interprétation 166

C Deux vertus du désordres 175

II. Entre liberté et aliénation : les ambiguïtés de la transgression en organisation 188

A La transgression : un phénomène ambivalent 189

B La transparence en échec 203

III. L'irrégularité, manifestation d'un compromis entre intérêts divergents 218

A La transgression, lieu de négociation 218

B La transgression comme mécanisme de conciliation des contradictions 238

IV. La transgression ordinaire : esquisse de définition 260

A Transgression extraordinaire et transgression ordinaire : essai de distinction 260

B Problématique générale de la recherche 268

DEUXIEME PARTIE : LE CAS DES CABINETS DE CONSEIL EN MANAGEMENT 275

CHAPITRE 3 UN METIER POLYMORPHE DONT LES PRATIQUES POSENT QUESTION 277

I Critères de définition du conseil et diversité de ses formes 279

A De quoi s'agit-il ? Définition des termes 280

B Représentation travail quotidien du consultant en management d'après la littérature 300

II Les transgressions du consultant à travers la littérature 309

A Spécificité du rapport des cadres à la norme 309

B La transgression dans le conseil à travers la littérature : le constat avorté d'une représentation problématique 312

CHAPITRE 4 METHODOLOGIE DE NOTRE ENQUÊTE DE TERRAIN 331

I La démarche de recherche 333

A Positionnement épistémologique 334

B Choix méthodologiques généraux 344

II Le recueil et l'analyse des données 357

A Déroulement de l'entretien 357

B Méthode d'analyse des données 368

CHAPITRE 5 RESULTATS DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN : LE CONSEIL EN MANAGEMENT COMME METIER FONDÉ SUR L'EXPLOITATION DE L'AMBIGUÎTE 377

I Les transgressions quotidiennes du consultant face à son client 379

A Confidentialité et apport d'information 379

B Modulations de la transparence face au client 390

II Quelques jalons pour la compréhension de la transgression ordinaire dans les entreprises de conseil 417

A Le consultant serviteur paradoxal d'un maître ambigu 417

B Mensonge et convention du paraître : la relation consultant/client comme mise en scène 431

C Apports, limites et prolongements 459

CONCLUSION 477

ANNEXES 481

ANNEXE 1 : INDEX DES NOMS PROPRES CITES 483

ANNEXE 2 : TABLE DES FIGURES 489

ANNEXE 3: BIBLIOGRAPHIE 491

ANNEXE 4 : DETAIL DES DATES, DUREES ET LIEUX DES ENTRETIENS 516

ANNEXE 5 : *VERBATIM* DE L'ENTRETIEN 31, REALISE LE 22 MARS 2004 518

ANNEXE 6 : TABLE DES MATIERES DETAILLEE 533

Introduction

Cette thèse trouve son origine dans un éclat de rire. Ou plutôt devrions-nous dire, un rire nerveux : celui que ne manque jamais d'avoir toute personne travaillant dans une entreprise dès lors qu'il est question d'une pratique déviante quotidienne. Autrement dit, dès que sont évoqués des actes contraires à la règle officielle. L'allusion à ces formes d'incohérence organisationnelle provoque invariablement une réaction narquoise chez l'interlocuteur ; l'amusement bon enfant de celui qui se rappelle une anecdote plaisante. La transgression habituelle des règles est le genre de sujet qui, même dans un échange entre chercheurs en gestion, détend l'atmosphère et fait l'effet d'une plaisanterie. Il semble entendu qu'on ne peut faire allusion aux hiatus discours/action, aux diverses transgressions qui se développent dans l'organisation que comme à une anecdote sans valeur heuristique. La transgression, quand elle n'est pas d'une exceptionnelle gravité (détournement de fonds, escroqueries, maquillages de compte etc.) est, au sens pascalien, un divertissement, sans plus ; un détournement de l'essentiel.

Nous avons l'impression pourtant que tel n'est pas le cas : elle est directement reliée au fonctionnement global de l'organisation. Il y a un sens dans certains de ces écarts à la règle, et le silence général qui les entoure (dont le rire n'est qu'un avatar, un mode échappatoire peut-on dire) est déjà, nous semble-t-il, un indice du sens en question. Transgression et secret vont par nature de pair, et nous pensons qu'il pourrait être intéressant de comprendre dans quelle mesure et pour quelles raisons un tel couple existe en entreprise.

Les anciens grecs avaient la coutume curieuse et géniale de célébrer en même temps la Loi et sa transgression. La fête des Dionysies, qui avaient lieu à Athènes au printemps, célébrait Dionysos, dieu de l'ivresse, de l'excès, de l'imaginaire, mais aussi les lois. Durant cette fête, le chœur chantait l'hymne au dieu et un acteur racontait la légende de sa vie. Un bouc, animal associé à Dionysos, était sacrifié lors de ces fêtes, d'où le nom de *tragédie* donné au spectacle qui s'y déroulait : τραγος–οδη, c'est-à-dire « chant du bouc ». La tragédie est originellement un récit de la vie mythique de Dionysos, dieu de l'ivresse, de l'imaginaire, de l'excès. A l'image du dieu qu'elle célèbre, la tragédie est une dramatisation de la transgression :

> *« La norme n'est posée dans la tragédie grecque que pour être transgressée ou parce qu'elle est déjà transgressée ; c'est en cela que la tragédie grecque relève de Dionysos, dieu de la confusion, dieu de la transgression »*[1]

La tragédie exalte l'implacable force des lois divines, et leur traduction à travers les lois de la cité (Fustel de Coulanges [1864] montre bien que les lois de l'Antiquité sont d'abord d'origine religieuse). L'homme qui ose les défier échoue toujours. Connaître même son avenir ne l'aide en rien, comme le montre les mésaventures du roi de Thèbes Laïos : il ne put empêcher son meurtre par son propre fils Œdipe et l'inceste qui suivit, alors même qu'ils lui avaient été prédits. La civilisation grecque était pas excellence celle de la conciliation des contraires, de la reconnaissance de l'ambiguïté du monde. Les règles humaines et divines, les Grecs le savaient, étaient indissociables de leur transgression. La vie morale n'était pas celle du respect des règles, mais celle de la pratique de la *métis*, la « prudence avisée ». Première épouse de Zeus ou, selon la théogonie orphique, divinité primordiale, *Métis* symbolise avant tout l'art de saisir le *kairos*, le « moment opportun ». Elle fait directement référence à la notion de *ruse*, qui chez les Grecs n'a pas forcément de caractère péjoratif : Hermès est à la fois dieu des ruses honnêtes (le commerce) et malhonnêtes (le larcin). Alors que les premiers moines chrétiens affirmeront avec force qu'ils sont *monotropoi* (qu'ils ont une seule face, une loi unique), Hermès était, tel que les *Hymnes* nous le décrivent, le dieu *polytropoi* par excellence : « il cachait ses pensées, baissait les paupières, jetait des regards obliques et insaisissables. Aussi répandait-il le jour ce même éclat subtil et insinuant, fuyant et ironique, qui se tapit au cœur des nuits hermétiques (…) Toujours sinueux, il se tournait dans tous les sens » [Citati, 2004 : 31-32] Autre exemple frappant de la complémentarité de l'ordre et du désordre telle qu'elle était perçue et rappelée sans cesse par les anciens Grecs : dans le sanctuaire de Delphes, Apollon-Phoebus (dieu de l'harmonie, de la mesure) ne rendait ses oracles que quelques fois par an. Lors des absences du grand dieu, c'est Dionysos lui-même qui vaticinait, dit-on, dans le même sanctuaire !

Aujourd'hui pourtant, ordre et désordre sont réputés antitypiques, opposés comme l'huile et l'eau. C'est que la philosophie platonicienne, puis après elle la religion chrétienne, a opéré la distinction radicale entre les deux. L'idée de *désordre* a été peu à peu assimilée – par un raccourci dont la hardiesse et l'inexactitude doit nous apparaître aujourd'hui – au mal radical, à une pure négation d'être. Une fois le désordre rendu synonyme du mal, et ce dernier décrit comme *manque pur*, sans aucune positivité, il était logique d'exclure toute idée de coexistence ou de complémentarité, le non-être ne pouvant rien avoir de commun avec l'être.

[1] Préface de P. Vidal-Naquet *in Eschyle, Tragédies*, Paris, Gallimard, 1982 p. 27

Depuis, la peur de l'ombre est restée la hantise constante de notre société [Maffesoli, 2002 : 45]. Il ne nous appartient pas sans doute de retracer ici la genèse et l'histoire de cette dissociation. Nous souhaitions juste rappeler dans cette considération liminaire combien il faut se méfier de ce que des siècles de schémas ressassés font paraître trop évident[2].

Les sciences de gestion, sans doute, n'ont pas échappé à l'influence du dualisme radical d'origine chrétienne. Les premiers pas des théoriciens de l'organisation sont largement imprégnés de cette volonté d'établir de l'ordre en chassant le chaos. A l'économie des pratiques individuelles, des savoir-faire acquis dans l'atelier domestique, les Fayol, les Taylor chercheront à substituer le règne de la norme. Le XIXe siècle pourrait être décrit comme le siècle de la règle. On a en effet assisté à une explosion sans précédent du nombre de règles et de leur champ d'action. Les prescriptions universelles et abstraites ont pris le pas sur les arrangements interpersonnels. On a cru un moment pouvoir encadrer l'entièreté de l'organisation par des normes, et débarrasser ainsi l'action coordonnée des scories de l'action individuelle et autonome. Alors que la règle servait initialement de squelette sur lequel la chair des pratiques venait se développer, elle est devenue un carcan à vocation totalitaire : aucune parcelle de l'action ne semblait plus devoir échapper à son contrôle. L'écart à la règle était alors traité comme un parasite. On a même pu penser un instant qu'avec les dispositifs d'incitation adéquats, l'obéissance deviendrait quasi-systématique. On a ainsi trop cru en cette phrase de Nietzsche :

> *« Si, depuis qu'il y a des hommes, il y a toujours eu des troupeaux d'hommes (familles, communautés, tribus, peuples, États, Églises) et toujours un très grand nombre d'hommes obéissant à une minorité de maîtres, - si, par conséquent, ce à quoi on a jusqu'ici formé les hommes, ce qu'ils ont le mieux et le plus longtemps pratiqué, c'est l'obéissance, on peut présumer à juste titre que, chacun, d'une manière générale, éprouve maintenant le besoin inné d'obéir, comme une sorte de* conscience formelle*, qui ordonne : « tu dois absolument faire telle chose, t'abstenir absolument de telle autre », bref : « tu dois ». »* [Nietzsche,1993 (1886) : 641]

Nietzsche semble laisser entendre que la loi, ou plus généralement le dispositif normatif d'une entité organisée, est – sous l'action d'un instinct historiquement construit – constamment l'objet d'une obéissance indéfectible de la part des citoyens qui y sont soumis. L'existence d'un mécanisme punitif et répressif suffit à prouver pourtant qu'il n'en est rien : l'obéissance à une norme *ne va pas de soi*. Elle doit constamment être acquise ou entretenue. Les managers eux-mêmes, semble-t-il, se sont rapidement aperçus que l'élimination des pratiques irrégulières dans les organisations était une chimère. Mais ils ont accepté ce fait par fatalisme,

[2] Jacques Heers [1997] dans *Le Moyen-âge, une imposture*, montre par exemple que des notions consacrées par des siècles de reconnaissance telles que le *Moyen-Âge* ou la *Renaissance* n'ont pourtant historiquement aucun sens.

comme on se résout à l'existence d'un taux de criminalité incompressible dans la société. Le plus étonnant est que le dogme de l'annihilation des écarts à la règle, l'objectif toujours réaffirmé d'une organisation sans désordre, continuent malgré tout aujourd'hui d'apparaître en filigrane dans les discours des entreprises. Nous ne souhaitons pas seulement souligner qu'un tel *credo* est vain ; nous voulons surtout tenter de penser son utilité, la raison de sa permanence contre toute évidence.

Une phrase de Jean-Pierre Dupuy [1982] pourrait être mise en exergue de ce travail :

> *« La critique des grandes institutions de la société industrielle passe nécessairement par la reconnaissance de leurs effets non voulus, non intentionnels, « contre-intuitifs », qui surprennent jusqu'à ceux qui s'en prétendent les maîtres »* [Dupuy, 1982 : 12]

C'est bien ce dont il s'agit : tenter d'approfondir notre connaissance des organisations en passant par une observation attentive de phénomènes négligés. Nous voulons formuler ce qui est habituellement passé sous silence, parce que ce silence est en lui-même l'indice d'une présence, comme en astronomie un espace de noir complet, inhabituel dans l'univers, est l'indice de la présence de cette chose qu'on nomme un « trou noir ».

Pour être plus spécifiques, disons que notre réflexion naît de deux étonnements :

- D'une part *l'extraordinaire abondance des règles* dans les organisations (on entend par *règles* ou *normes* l'ensemble des contraintes formalisées ou non qui ont pour but de prescrire à l'individu une certaine conduite face à une situation déterminée, et dont le non-respect entraîne le cas échéant une sanction judiciaire ou sociale). Cette remarque s'applique aussi bien aux entreprises qu'à la société dans son ensemble.
- D'autre part, *l'omniprésence de la transgression de ces règles*. Il n'est pas de règle qui ne soit, à un moment donné, par un nombre plus ou moins grand d'individus, violée, contournée, adaptée.

Le soupçon qui sert de base à notre recherche est celui du caractère non anodin de la transgression des règles, du rôle essentiel et central de cette transgression dans le fonctionnement social. Notre hypothèse fondamentale est que la transgression de la règle « dit quelque chose », est l'indice d'un fonctionnement souterrain de la coordination. En d'autres termes, les règles seraient bien un outil de coordination, mais celle-ci serait produite par un mécanisme original qu'il faudrait identifier. C'est *en tant qu'elle est transgressée* que la règle permettrait, dans certains cas, la coordination. Dès lors, la transgression de la règle cesserait d'apparaître comme pathologique et symptomatique d'un dysfonctionnement devant être à tous prix supprimé, mais bien plutôt comme la réponse nécessaire aux "frottements"

organisationnels entre acteurs. Notre recherche tente ainsi de mettre en œuvre un projet d'investigation proposé par Michel Foucault :

> *« On pourrait faire une histoire des limites – de ces gestes obscurs, nécessairement oubliés dès qu'accomplis, par lesquels une culture rejette quelque chose qui sera pour elle l'Extérieur ; et tout au long de son histoire, ce vide creusé, cet espace blanc par lequel elle s'isole, la désigne tout autant que ses valeurs. »* [Foucault, *in* Droit, 2004 : 34]

C'est bien une « histoire des limites » que nous allons, à l'échelle des organisations, chercher à esquisser, puis à prolonger. Nous allons nous intéresser à cet espace en creux formé par les actes oubliés, les actions ordinaires présumées sans importance que ne consigne aucun registre. S'intéresser aux transgressions est une manière indirecte de sonder l'économie générale des organisations, d'en révéler *a contrario* les mécanismes de fonctionnement. En cela l'étude de la transgression telle que nous la considérons est loin d'être anecdotique ; elle met en jeu la « substantifique moelle » (Montaigne) de la vie d'un groupe organisé. Détienne [1971] note ainsi :

> *« Pour découvrir l'horizon complet des valeurs symboliques d'une société, il faut aussi lever la carte de ses transgressions, interroger les déviances, repérer les phénomènes de rejet et de refus, circonscrire les bouches de silence qui s'ouvrent sur l'implicite et sur le savoir sous-jacent. »* [Détienne, 1971 : 7-8]

Rogner « en douce » sur ses horaires de travail ; délaisser un instant son poste pour aider un collègue ; utiliser la connexion internet de son ordinateur ou le téléphone à des fins personnelles ; court-circuiter des procédures pour accélérer une décision urgente ; entretenir le flou sur ses actions afin de se ménager une marge de manœuvre ; garder pour soi une information ; outrepasser une règle de sécurité ; mentir par omission ou mentir tout court à ses subordonnés ou à ses supérieurs ; autant *d'écarts à la règle*, autant de cas de *transgressions*. Pour des raisons et selon des modalités diverses, l'individu transgresse une norme qu'il connaît. Cette transgression peut être publique ou cachée, individuelle ou collective, ponctuelle ou permanente, consciente ou non. Elle peut concerner des lois, des règlements, des circulaires, ou bien des normes officieuses telles que la politesse, la culture locale. L'individu se mettant « hors-la-norme » peut le faire par bravade, intérêt personnel, croyance éthique, appartenance de groupe *etc*. La diversité des types d'irrégularités le dispute à la complexité de leurs motivations.

Comment « mettre de l'ordre » dans ces désordres ? Quelle grille de lecture appliquer à ces phénomènes afin d'en faire apparaître la logique, les correspondances et les lignes de fracture ? Quel classement adopterons-nous ? Sera-ce en fonction des effets de l'action ? De la gravité ? Du type juridique ? Comme nous le verrons, toutes ces clés sont insatisfaisantes ; trop partielles. L'unicité de la déviance se dérobe sans cesse.

Nous n'avons pas ici la prétention de clore le sujet. Une idée simple va gouverner notre navigation : il y a des déviances qui ont un rôle autre que celui de parasite dans l'organisation.

Décrire la manière particulière dont la transgression peut occuper une place dans le fonctionnement de l'organisation est la tâche que nous nous sommes assignés. Nous voulons décrire ce que nous appellerons la *transgression ordinaire*, en explorer les différentes facettes et son économie propre. Nous chercherons à préciser le mécanisme qui permet au désordre d'être utilisé dans l'entreprise.

Le cas du consulting permet une observation grandeur nature de ce phénomène de transgression ordinaire. Nous verrons pourquoi nous avons été amenés à le choisir comme terrain d'étude privilégié.

Mais avant d'en arriver là, il faudra mettre à plat l'ensemble des manifestations transgressives afin d'en extraire celles qui nous intéressent. Il s'agira pour nous de commencer par *démonter le mécanisme* par lequel la règle est transgressée, en établissant notamment une *typologie des formes de transgression*. De même, il conviendra de s'intéresser au *mode de production des règles*, c'est-à-dire à leurs finalités réelles. Il ne saurait être question de dénoncer un quelconque "complot" de quelques manipulateurs des règles contre la foule des acteurs opprimés, mais plutôt de décrire un *mode particulier de développement des rapports de force* entre acteurs et groupe sociaux, mode qui semble aujourd'hui prévaloir dans notre société.

L'intérêt scientifique d'une description nouvelle du fonctionnement des organisations est évident. Les sciences de gestion progressent par ces tentatives répétées des chercheurs de connaître mieux l'objet « entreprise » qu'ils considèrent. Pour ces derniers, le savoir est en lui-même son propre but. Pour un chercheur en gestion, l'intérêt scientifique se double d'une préoccupation pratique : quel apport mes travaux peuvent-ils représenter pour le praticien des organisations qu'est le manager ? Il nous semble que nos travaux pourront participer à la récusation de trois présupposés qui ont la vie dure dans l'esprit des managers, et dans certains enseignements de la gestion :

- La meilleure coordination entre acteurs dans l'entreprise suppose la formulation la plus claire et la plus précise possible par le supérieur des actions à réaliser, et pour le supérieur, de la réalisation la plus complète et la plus honnête possible de ces directives.
- Les déviances, irrégularités, transgressions dans les entreprises sont toujours le reflet d'un dysfonctionnement.
- Ces transgressions sont passagères et ne peuvent ni ne doivent durer.

A ces trois jugements *a priori* doivent être opposées des affirmations plus réalistes :

- Le supérieur adresse des ordres volontairement « flous » et des tâches pour certaines inutiles. Le subordonné ne réalise qu'une partie – sélectionnée avec soin – des tâches fixées.
- Les transgressions sont, pour certaines, le reflet d'un fonctionnement harmonieux de l'organisation, voire la salutaire réaction prophylactique d'une entité gênée par les contraintes qui pèsent sur elle.
- Les transgressions sont un caractère *permanent et nécessaire* de toute organisation.

Ces trois idées, une fois établies, montreront en quoi la transgression est utilisée comme un outil de gestion de l'organisation par les managers de tous niveaux.

PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE COMPREHENSION DES TRANSGRESSIONS EN ENTREPRISE

Chapitre 1 REGLE ET TRANSGRESSION : JALONS POUR UNE MEILLEURE COMPREHENSION DE LEURS RAPPORTS

Dans ce premier chapitre, nous allons chercher à asseoir notre réflexion sur la définition des concepts fondamentaux dont elle se nourrira : la règle et sa transgression. Qu'est-ce qu'une règle ? Comment la transgression par rapport à la règle est-elle couramment considérée ? Comment définir cette transgression ?

Ce point de départ se révèlera fécond, car, des interrogations concernant les limites des concepts que nous voulons définir, découleront naturellement les grandes questions que nous devrons examiner par la suite.

Tirant à partir de ces questions simples comme sur le fil d'une pelote, nous allons peu à peu développer une première analyse du rapport entre le régulier et l'irrégulier considéré du point de vue du comportement organisationnel. En nous focalisant sur la question du « pourquoi » des actes transgressifs, nous allons mettre en évidence un vide théorique en sciences de gestion : le phénomène de la transgression n'est compris que d'une manière très parcellaire, quand il n'est pas purement nié. Notre ambition est de jeter la lumière sur une partie encore trop ignorée de ce phénomène : celle qui participe au fonctionnement quotidien de l'organisation.

I. Définition des termes et premières remarques

Tout discours scientifique doit commencer par définir précisément les termes qu'il va employer. Souvent, cette définition préalable est bien plus qu'une simple précaution formelle. Ce premier travail constitue en effet par excellence la porte d'entrée dans un problème donné : en dé-finissant on « fixe les limites » (au sens propre), on circonscrit le champ d'étude, mais aussi et surtout on recense les diverses pistes de réflexion, les premières difficultés.

A La vision classique de la règle

1) Qu'est-ce qu'une règle ?

Avec Kelsen et Schmitt, rejetons dès à présent l'idée qu'il puisse exister un droit naturel. Certes, l'existence de normes pouvant trouver un fondement absolu, et dont pourraient découler toutes les autres, aurait l'avantage de fournir un point fixe réconfortant au penseur du droit. Nous ne pensons malheureusement pas qu'une telle norme puisse être trouvée.

Partant de ce point, nous sommes alors confrontés au débat opposant justement Kelsen et Schmitt concernant la nature du droit. Kelsen [1934] cherche à dégager le droit de ses fondements idéologiques et moraux pour n'en faire qu'une technique de régulation au service de l'État laïc. Il affirme l'autonomie du juridique et entend dégager la théorie du droit positif de tout élément non juridique, des considérations psychologiques, sociologiques, politiques, éthiques et religieuses. Schmitt [1928] reproche à Kelsen et aux penseurs du « positivisme juridique » de faire de l'Etat une réalité purement juridique, s'interdisant du même coup de saisir la nature politique de tout pouvoir. On ne peut rien comprendre à la règle, souligne ainsi Schmitt, si l'on n'observe pas qu'elle est créée par le pouvoir et non indépendamment de lui. L'affirmation de la pureté de l'énoncée du droit que fait Kelsen exclut implicitement le problème de son application. Le normativisme d'un Kelsen nie la distinction pourtant fondamentale entre l'être et le devoir-être du système de règle.

C'est la perspective de Carl Schmitt qui nous paraît la plus sociologiquement pertinente : nous ne pouvons adopter ici une approche des normes telle que celle de Kelsen. Il nous faut tenir compte du contexte dans lequel se forme la norme, des raisons complexes qui

président à sa formation. Notre idée directrice, en ce début de recherche, réside précisément dans un soupçon : celui selon lequel la règle va plus loin que sa simple lettre. Elle contient bien plus que sa prescription ; elle est un outil social complexe. Nous allons chercher par la suite à éclaircir cette question.

a) Règles et normes : deux termes pour nous synonymes

Devons-nous faire une différence entre les termes « règles » et « normes » ? La distinction, sans doute, est possible. On pourrait par exemple entendre le mot « règle » au sens d'ensemble des contraintes institutionnelles (les lois, règlements, ordres explicites). Les normes seraient alors l'ensemble bien plus vaste des prescriptions formelles et informelles auxquelles un individu doit se conformer. En d'autres termes, on aurait d'un côté la règle officielle, celle qui serait censée s'appliquer (le devoir-être), de l'autre la norme réellement en vigueur, la méta-règle en quelques sortes (l'être). De la norme découlerait bien entendu le *normal* au sens courant, c'est-à-dire la référence moyenne des pratiques.

Cette distinction aurait sans doute le mérite de poser clairement et dès l'abord la différence irréductible entre théorie et pratique ; entre prescriptions formelles et réalité. Pourtant, nous avons choisi de ne pas faire une telle distinction terminologique dans le travail que voici, suivant en cela le choix de Jeammaud [2003 : 221]. Il nous semble en effet que la différence entre travail prescrit et travail réel, qui sera le fil rouge des réflexions qui vont suivre, ne serait pas suffisamment éclaircie par un tel *distinguo*. Séparer les deux termes, ce serait en effet supposer résolue la question de leurs rapports respectifs, de leur frontière, du jeu entre la forme officielle et officieuse de la contrainte. Or c'est précisément ce que nous voulons contribuer à rendre plus intelligible. Dans les pages qui vont suivre, il faudra, nous le répétons donc, lire règle et norme comme deux termes synonymes.

b) Définir la règle : l'existence d'une prescription

Terssac [2003] propose de retenir la définition suivante de ce qu'est une règle : « une prescription d'ordre morale, intellectuelle ou pratique s'appliquant à la conduite. » [p.11] La règle, souligne-t-il, est un principe organisateur qui peut prendre la forme d'une injonction ou bien d'une interdiction. Elle est un guide des comportements, un étalon qui permet de juger l'action [p.25]. Cette compréhension de la règle, très générale, montre bien que le terme n'est pas réductible aux simples prescriptions formelles édictées par les autorités. Tout principe organisateur est une règle. Cette dernière vient « donner sens » aux actions, dans la double acception du terme : direction et signification [Borzeix, 2003, p.199]. La règle cherche

toujours à faire émerger l'unité du multiple, en produisant un ordre au milieu de la diversité. Elle est une tentative d'unification d'une multiplicité disparate, au moyen de la création de grilles de compréhension mettant en valeur certains aspects déterminés des choses. En séparant le *permis* du *défendu*, la règle met de l'ordre dans le chaos.

Au-delà de ce rôle très général, quelles sont les fonctions des règles ? Khireche-Oldache [2002 : 49] en distingue trois :

- **Une fonction technique et économique** dont l'objectif essentiel est de faciliter les échanges.
- **Une fonction sociale** importante au regard des changements au niveau de l'organisation du travail (hygiène, sécurité) et induisant des modifications de comportement chez les acteurs.
- **Une fonction d'outil de référence** qui « fixe des objectifs à atteindre, et engage la responsabilité de l'entreprise. » [citant Ramphft, 1998]

D'un point de vue organisationnel, on peut remarquer que la règle a deux composantes essentielles et suffisantes : une *prescription* à laquelle est attachée une *sanction* possible.

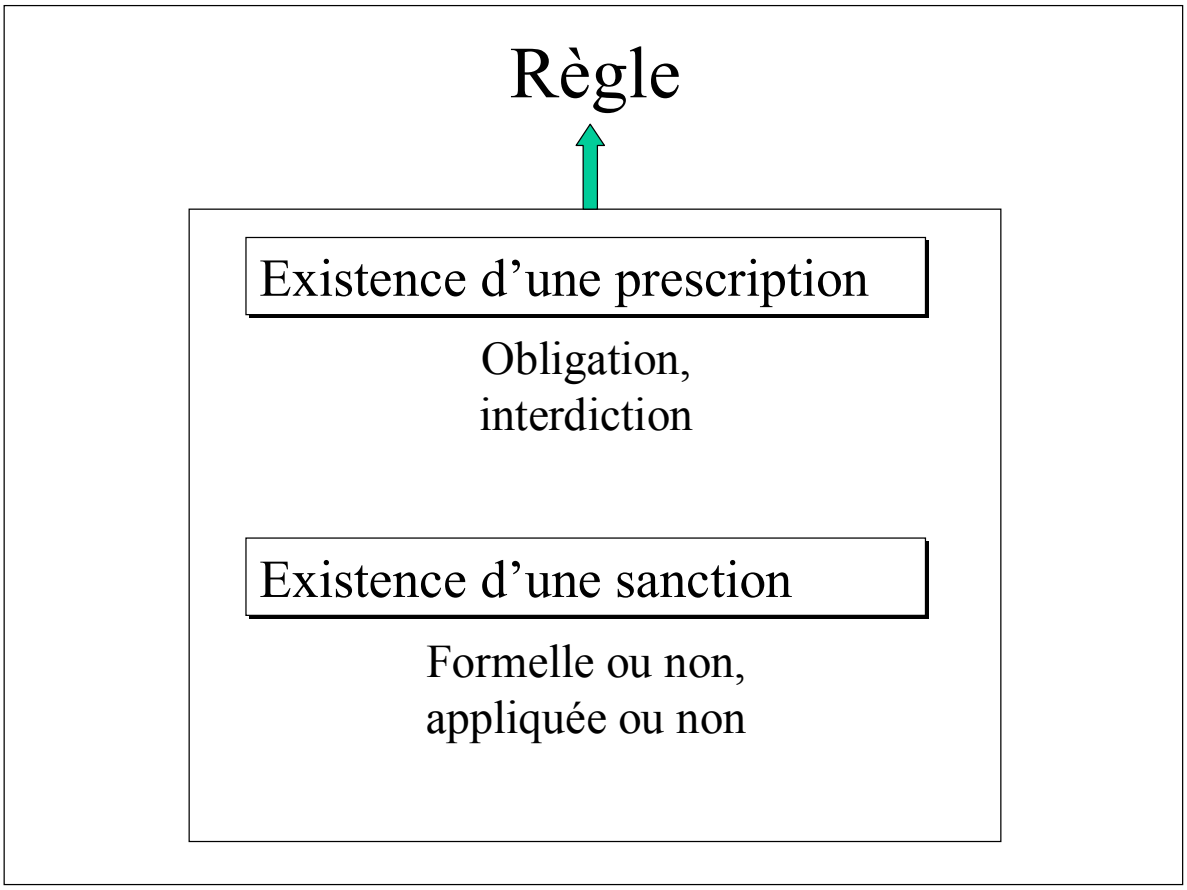

Figure 1 : *La règle : un composé d'une prescription et d'une sanction*

La première composante de toute norme est l'existence d'une prescription. Cette dernière peut être produite par des institutions spécialisées (Parlement, ministères, écoles *etc*.), des associations professionnelles (chambre des médecins par exemple), des groupes sociaux particuliers (cercles d'amis, associations *etc*.). La prescription, il convient de le souligner, peut être d'origine « culturelle », au sens où elle s'impose par le biais d'une transmission collective. Comme le remarque Durkheim [1893], les normes formelles, c'est-à-dire celles qui sont traduites explicitement par des textes (lois, règlements etc.) ne sont qu'une infime partie des normes qui s'imposent à chacun. Les normes informelles sont en effet bien plus nombreuses.

> *« Dans une multitude de cas, les rapports de mutuelle dépendance qui unissent les fonctions divisées ne sont réglées que par des usages, et ces règles non écrites dépassent certainement en nombre celles qui servent de prolongement au droit répressif (...). »* [Durkheim, 1893 : 120]

Ignorer les règles implicites, les prescriptions informelles, c'est passer à côté de la majorité du fait normatif. Reix [1995] décrit l'entreprise comme « un système socio-technique complexe dont le fonctionnement repose sur l'enchevêtrement de principes écrits et formels, d'éléments construits par les agents et qui relèvent de l'informel et du tacite » [Reix, 1995, cité par Khireche-Oldache, 2002 : 56-57]. De la diversité des sources de prescription découle logiquement une grande multiplicité des formes que peuvent revêtir ces mêmes prescriptions. Lois, règlements, circulaires, directives, règlements intérieurs, règles de politesse, culture particulière d'un groupe, ordres donnés par un supérieur hiérarchique sont autant de formes de règles, chacune correspondant à une source et à un périmètre d'application particulier. Certaines s'appliquent à la société dans son ensemble, d'autres à certaines professions, d'autres encore à des groupes très restreints (règle de gang). La figure 2 présente quelques exemples des sources, formes et périmètres d'application des règles.

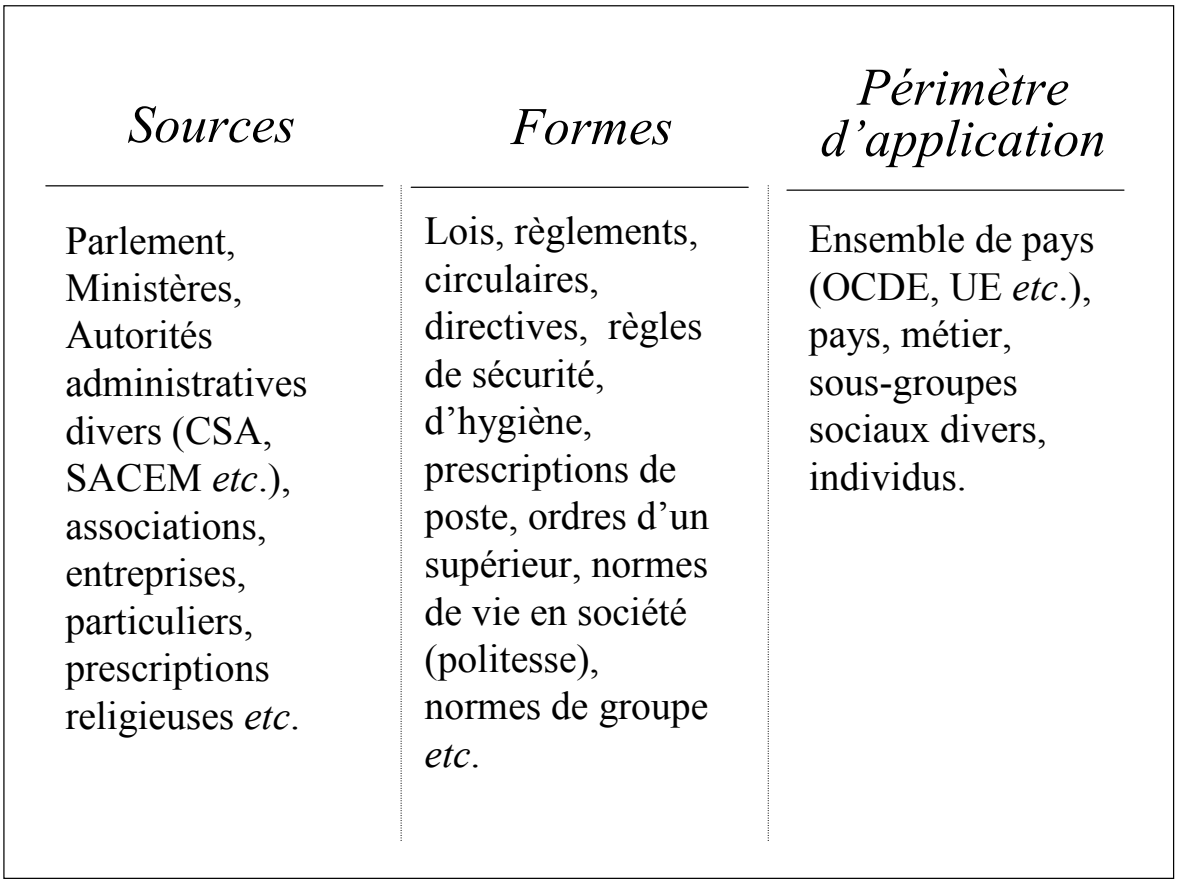

Figure 2 : *La diversité des sources, formes et périmètres de prescription*

Nous sentons bien ce qu'une telle présentation peut avoir de surprenant. Présenter sur un même plan les ordres d'un supérieur en entreprise et les lois d'un pays, les règles de politesse et les fiches de poste semble, nous en sommes conscients, peu orthodoxe. Il n'est pas question de confondre ces règles ou de nier leur diversité, leur importance relative. Nous cherchons simplement à souligner qu'au-delà de cette diversité, il s'agit toujours pour l'individu du même phénomène: les contraintes qui s'imposent à lui du fait de sa vie en société. Attendre le feu rouge pour traverser, serrer la main d'un visiteur, payer ses impôts, ne pas voler, sont autant de règles qui s'appliquent à toute personne vivant dans une société occidentale. Jeammaud [2003 : 222] rappelle que selon la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud (dont nous reparlerons plus tard), les règles de droit doivent être considérées comme des règles sociales comme les autres. Une loi, un règlement, une norme sociale combinent leurs effets, s'enchevêtrent dans les pratiques des gens. La différenciation aurait un intérêt certain pour un juriste, soucieux de faire la part des obligations légalement sanctionnées et des autres, mais elle n'est pas directement pertinente pour un chercheur en gestion dont le but est de comprendre les phénomènes dans leur entièreté, et d'en saisir la complexité. Les juristes sont depuis toujours les spécialistes incontestés de la hiérarchisation des normes, et ce pour

des raisons bien évidentes : le droit a pour fonction de déterminer l'application de principes aux actions concrètes, et se voit par conséquent contraint de fixer un ordre dans le foisonnement des sources d'obligations (d'abord traités internationaux, puis constitution, puis loi *etc*.). Sans cette hiérarchie des normes, le droit s'empêtrerait dans les contradictions des différentes sources. C'est dans ce même souci de focalisation et de simplification qu'un juriste ne prend pas en considération les obligations contractées par les individus ou les groupes sociaux à titre privé. La perspective d'un sociologue des organisations est autre. Ce qui lui importe, selon la fameuse définition de Max Weber [1971 (1922) : 4], c'est de comprendre « le sens que l'acteur donne à ses actions ». Le chercheur doit donc prendre en compte toute prescription dès lors que l'acteur en tient lui-même compte. Peu importe donc, que la contrainte soit réelle ou seulement supposée, que la sanction soit effective ou non. L'essentiel est que l'acteur les perçoive comme s'imposant à lui.

C'est pour cette raison que la différenciation des niveaux réglementaires semble avoir peu d'utilité heuristique en l'espèce. Comme nous le verrons *infra*, le degré de contrainte effectif – et non théorique – déployé par la puissance publique pour assurer le respect des règles est une grille de lecture bien plus éclairante du phénomène transgressif que le découpage par strates législatives des types de transgression.

c) La sanction attachée au non-respect de la règle

Un système normatif ne peut exister sans qu'au non-respect des obligations qu'il pose soit attachée une sanction. Sans aucune sorte de contrainte (réelle ou supposée, répétons-le) propre à faire respecter la règle, celle-ci n'a pas de sens, pas d'existence. La condamnation à une peine de prison vient sanctionner un crime ; l'amende, le délit. Mais l'idée de sanction dépasse bien entendu le simple cadre juridique : elle peut être sociale, comme par exemple l'exclusion du groupe prononcée à l'encontre d'un contrevenant à ses règles.

i *La fréquence d'application de la sanction*

S'il n'est pas nécessaire pour qu'une règle existe qu'elle soit toujours respectée ou que la sanction suive immanquablement toute transgression, il reste qu'une règle jamais sanctionnée devient peu à peu désuète (par exemple l'interdiction de traverser en dehors des passages piétons qui est pratiquement inappliquée en France). Ainsi l'Electre de Sophocle se lamente-t-elle devant le meurtre impuni de son père Agamemnon :

> *« Si le malheureux mort devait rester gisant, réduit à n'être plus que néant et poussière, sans que les autres à leur tour en portent la sanglante peine, c'en serait fait à jamais pour les hommes de toute conscience, de toute piété. »*[3]

Le déclin de la force de la règle suit mécaniquement la rareté de la sanction. A l'inverse, une règle toujours sanctionnée sera presque toujours respectée. Entre ces deux extrêmes, il existe donc un *continuum* de couples fréquence d'application/transgression. Plus précisément, on peut dire que la fréquence de la transgression est inversement corrélée à la fréquence de la sanction. C'est l'objet de la figure 3 que de schématiser ce rapport pour illustrer notre propos.

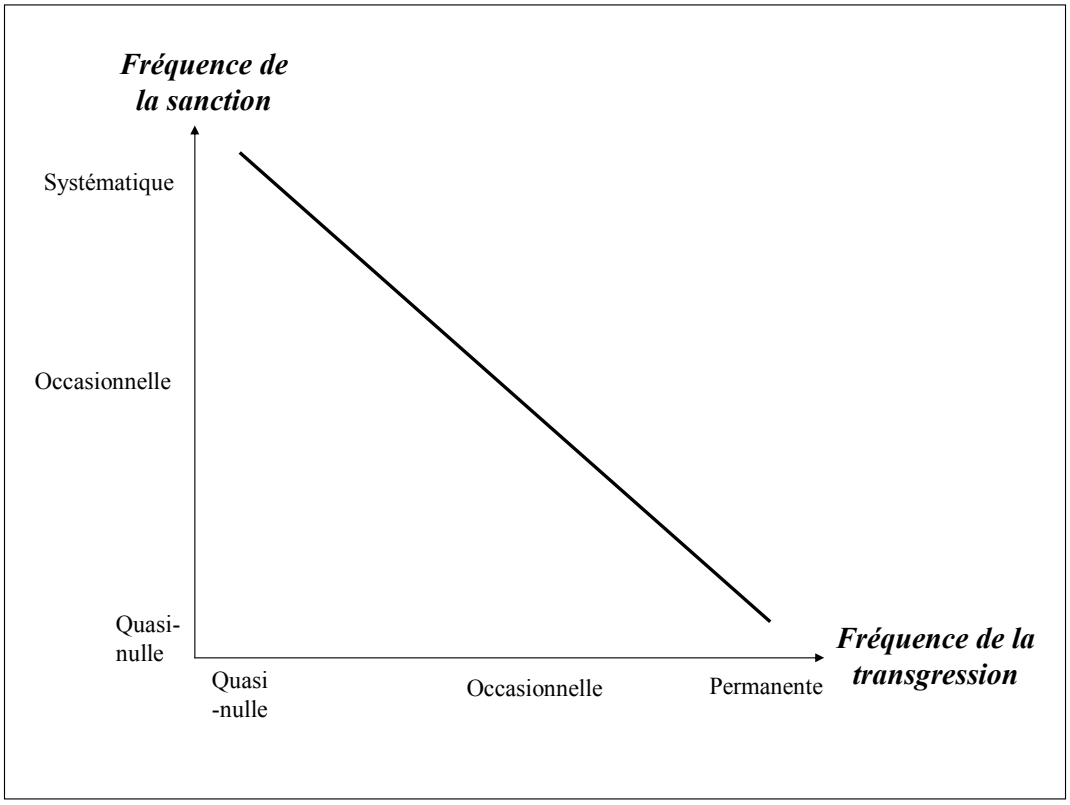

Figure 3 : *Une représentation schématique du rapport fréquence de la sanction/fréquence de la transgression*

Qu'est-ce qui détermine la fréquence d'application de la règle dont nous venons de parler ? Elle est fonction de deux éléments : la volonté de sanctionner une irrégularité (ou bien de « fermer les yeux ») d'une part, et la possibilité concrète de constater l'infraction d'autre part.

i.1 La possibilité de contrôle

Pour Hollinger et Clark [1983b], le degré de probabilité d'être pris et l'importance de la sanction a un impact sur l'évaluation de l'opportunité de dévier, et donc sur la décision de

[3] Sophocle, *Electre*, in *Tragédies Complètes*, Gallimard, 1973, p.247.

dévier. Moins la sanction paraît probable, moins elle sera sévère, plus on aura tendance à entreprendre l'action. La rareté d'une sanction peut donc avoir une première cause fondamentale : la difficulté concrète, pour l'autorité de contrôle, de constater la violation de la règle.

C'est le cas lorsque cette dernière est floue, ou bien lorsqu'elle doit prendre en compte un élément intentionnel (et non matériel). Les poursuites contre la discrimination à l'embauche sont ainsi très rares, bien qu'il soit très courant pour un employeur d'éliminer tel candidat en raison de son sexe ou de sa race. La preuve de l'intentionnalité de la discrimination (« je n'embauche pas cette personne parce qu'elle est une femme, et non parce que ses compétences me paraissent insuffisantes ») est quasiment impossible à faire. Il faudrait pour cela pouvoir juger les âmes… Prenons un exemple opposé : tout conducteur de car est aujourd'hui contrôlé en permanence par le disque qui enregistre ses temps de conduite et les vitesses atteintes. Il n'a donc aucune possibilité de transgresser sans être sanctionné : tous ses disques sont vérifiés en fin de mission. L'observation virtuelle permanente de tous les faits et gestes empêche théoriquement toute violation des normes.

Dans la pratique, on le sait, les situations de contrôle « panoptique », si elles ont été rêvées par Bentham [Foucault, 1975], restent exceptionnelles. Les cas les plus courants ressortissent à des situations intermédiaires dans lesquelles le contrôle est juste « probable ». Le contrôle policier d'un véhicule par la police en est un bon exemple. Contrôler tous les automobilistes, ne serait-ce qu'une fois par an, demanderait un personnel policier pléthorique. Un automobiliste peut parfaitement conduire toute sa vie sans jamais être contrôlé, mais reste susceptible de l'être à tout moment. Dans l'entreprise, la difficulté de contrôle est souvent plus grande encore, en raison du caractère abstrait de la plupart des règles. Si celles-ci prescrivent par exemple (comme c'est la cas dans les activités d'audit) de faire un rapport « franc et honnête », comment déterminer la limite à partir de laquelle il y a transgression ? Nous verrons plus tard qu'un tel flou rend particulièrement difficile la différenciation entre respect et transgression de la règle, et que de ce flou découle une bonne part des possibilités de jeu transgressif.

i.2 La volonté d'application : ce que « fermer les yeux » veux dire

Admettons qu'il soit possible de toujours établir si oui ou non une action est faite selon la règle. Cette supposition met volontairement de côté la difficulté pratique dont nous venons de parler. Admettons donc pour l'instant que la distinction soit possible. Il y a de nombreux

cas dans lesquels, malgré la connaissance que nous avons d'une infraction, nous n'allons pas décider de la sanctionner.

> *« Le respect des normes est imposé sélectivement en fonction du type de personne, du moment et de la situation. »* [Becker, 1963 : 156]

Toutes les transgressions ne sont pas punies de manière uniforme selon le lieu, la personne, la circonstance etc. [Becker, 1963 : 210]. Un surveillant d'examen pourra par exemple renoncer à dénoncer les regards trop appuyés d'un candidat sur la copie du voisin, et se contentera d'une remarque sèche, car la procédure associée à la sanction de la tricherie est fastidieuse et perçue comme très grave. Sanctionner, comme la loi le prescrit pourtant, entraînerait une peine disproportionnée en regard de la faute. Par un accord tacite connu des étudiants comme des surveillants, un certain degré de tricherie est possible, même si officiellement cette dernière continue d'être totalement interdite. « Fermer les yeux », c'est suspendre l'application de la règle en utilisant la marge de manœuvre que la charge du repérage et de la sanction des infractions confère. Du reste, l'application systématique de la sanction maximale pourrait bien être tout simplement impossible. C'est la réflexion développée par Giddens [1987 (1984) : 354] : le jeu autour des limites entre professeur et élève ne peut être empêché. En effet, appliquer la sanction ultime trop souvent serait découvrir la faiblesse de cette sanction, saper le système fragile d'acceptation des règles. Expulser un élève, c'est mettre fin à la « partie ». Or le métier du professeur est de « faire jouer » ses élèves, tout comme le métier de l'arbitre de football est de faire jouer les joueurs de chaque équipe (l'analogie est de Giddens). En appliquant la règle, notre professeur annulerait un jeu qui est pourtant sa raison d'être ! Il y a donc une part incompressible de « mou » dans la relation, aussi précisément réglementée soit-elle. Le jeu est subtil. Seule une longue pratique scolaire a pu enseigner aux élèves, devenus étudiants, *de quelle manière* et *dans quelle mesure* il était possible car toléré de tricher. Ce savoir-faire de transgression, fruit de patients apprentissages et d'une transmission méthodique entre générations, n'est pas sans rappeler « l'arrangement » ouvrier avec les règles dont nous parlerons plus loin.

On comprend bien ce qu'une telle pratique a d'ambivalent : elle peut être un signe de mansuétude, voire de complicité, mais elle peut aussi réintroduire un arbitraire redoutable pour l'individu qui transgresse. A tout moment, celui qui ferme les yeux peut décider de les rouvrir et sanctionner ainsi durement un individu que l'accord tacite aura enhardi.

Prenons un autre exemple. Un agent de police qui accepte de ne pas sanctionner un automobiliste qui n'a pas bouclé sa ceinture, alors qu'il en a le devoir, entre dans un jeu pervers. Le policier a, dès le début, une position de supériorité renforcée par la marge de

décision qu'il a ménagée. Son humeur, l'obséquiosité plus ou moins appuyée de l'automobiliste pourront le faire décider arbitrairement d'appliquer la règle ou non. Sur le pouvoir d'appréciation de la police, on pourra consulter notamment l'étude de Westley [1970]. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette ambiguïté fondamentale de l'acte d'accepter la transgression, et de nous interroger sur les différents mécanismes qui y président.

Osons une petite formalisation afin de poser quelques idées claires à l'issu des quelques réflexions qui précédent. La figure 4 montre schématiquement que la fréquence d'application d'une règle peut être conçue comme le produit du rapport volonté d'application/possibilité de contrôle.

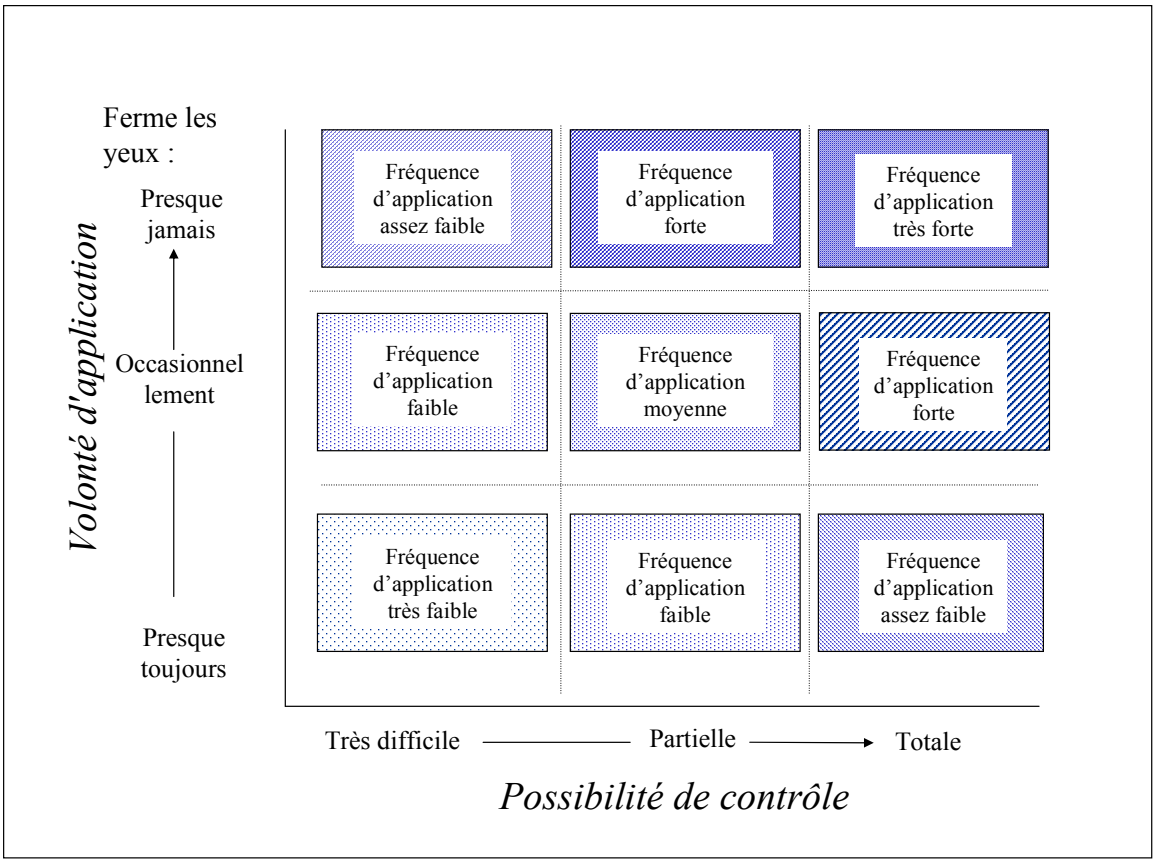

Figure 4 : *la fréquence d'application de la règle comme produit du rapport volonté d'application / possibilité du contrôle*

Croisé avec la figure 3, cette dernière figure nous permet de représenter schématiquement les différentes tendances à la transgression selon les deux critères de la volonté d'application et de la possibilité de contrôle.

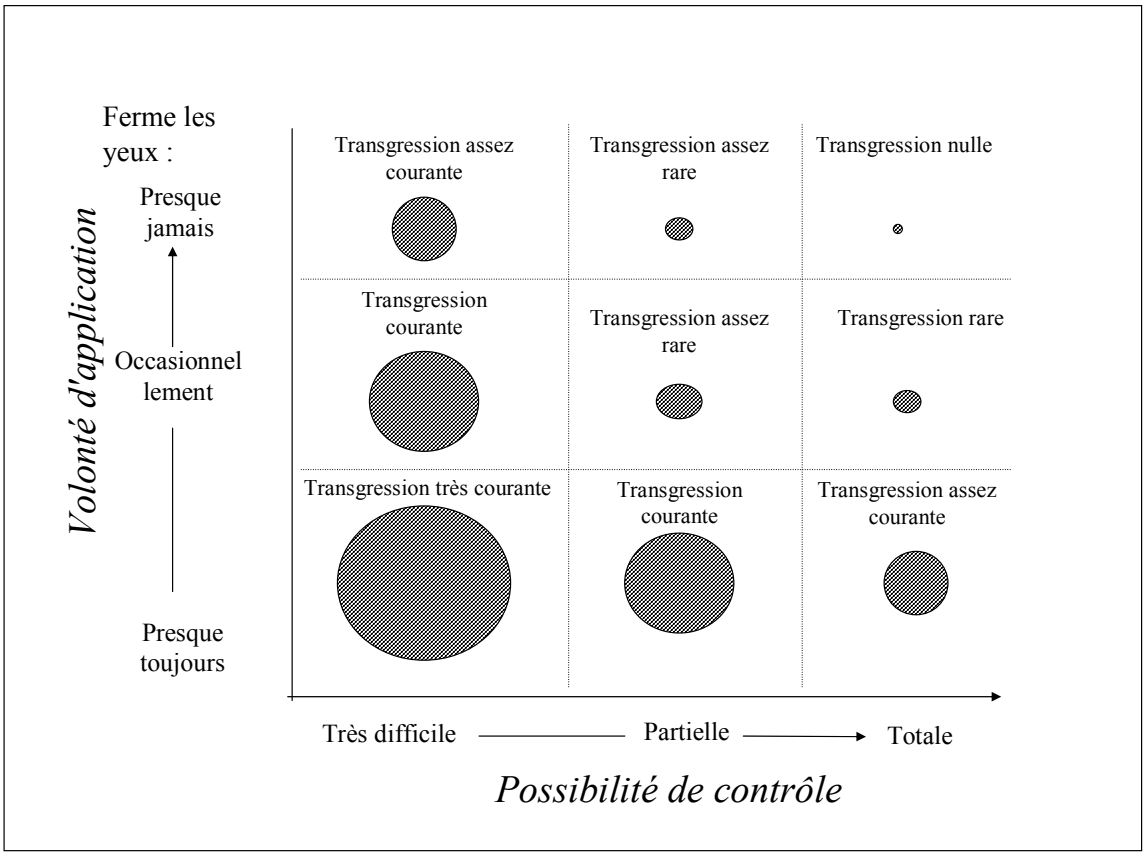

Figure 5 : *Les différents degrés de transgression en fonction des facteurs volonté d'application et possibilité de contrôle*

Devons-nous bâtir notre approche de la transgression par référence à cette gradation des sanctions ? Nous ne le pensons pas. Nous avons commencé à constater combien la sanction est pure contingence, combien elle est *choisie* par les acteurs qui contrôlent. C'est pour cela qu'à notre sens elle ne peut, malgré l'évidente nécessité de son existence, être une piste féconde pour notre réflexion. L'acteur qui transgresse ne peut agir réellement *en fonction* de cette sanction, puisque son application est fluctuante. Ce n'est donc pas fondamentalement *par rapport* à la sanction qu'il faut appréhender la question de l'acte transgressif en entreprise. Attention toutefois : écarter cette piste ne signifie pas que la sanction ne joue pas *in fine* un rôle dans le mécanisme global qui articule la transgression et le fonctionnement de l'organisation. Cela est bien probable en effet. Ce que nous pensons, c'est que la sanction n'est pas l'angle d'attaque qui nous permettra de pénétrer efficacement le problème.

ii ***L'étiquetage (ou désignation)***

Les considérations précédentes seraient incomplètes si on omettait de préciser ce qui suit : la transgression n'est pas un *donné*, une constatation objective, mais un *construit social*.

Les travaux Erving Goffman [1973 (1959), 1974 (1967)] ont apporté une contribution décisive à la théorie des rôles sociaux. Cette dernière décrit l'interaction sociale comme la confrontation de différents rôles. Chacun est appelé à endosser un rôle social particulier convenant à chaque situation sociale. L'idée de rôle comprend la manière de se mouvoir, de communiquer, les attitudes du corps, l'habillement etc. Dans *Stigmates* [1975 (1964)], Goffman pose la question suivante : à quelle condition un acte peut-il être qualifié de déviant ? Sa réponse est que l'évaluation des actes d'autrui s'effectue dans un registre d'interprétation particulier : l'infraction aux normes d'identité [cité par Ogien, 1995 : 114]. Le déviant est celui qui laisse apparaître (par son aspect physique ou ses actes par exemple) une différence entre l'identité attendue et l'identité présentée. C'est dans le regard de l'autre, quand apparaît à ses yeux le décalage entre le rôle et la personne, que l'individu devient déviant. C'est parce qu'une personne aura été *stigmatisée* comme déviante par une autre qu'elle le deviendra socialement. Goffman met en fait l'accent sur le fait qu'il n'y a pas à proprement parler de déviance sans *reconnaissance* de cette déviance. On ne doit donc pas raisonner en termes d'écart/conformité à la règle, mais plutôt en termes de processus sociaux :

> *« [Il convient de] ne pas considérer les situations sociales comme des lieux d'obéissance aux règles ou d'infractions secrètes, mais plutôt comme des cadres où des versions en miniature du processus judiciaire tout entier se déroulent à l'accéléré »* [Goffman, 1973 (1959) : 112]

A une vision centrée sur un acte déviant considéré comme fait isolé, il convient de substituer une compréhension plus vaste. L'acte déviant en effet n'est rien par lui-même ; il ne prend sens que s'il est inscrit dans le déroulement du processus *acte déviant-jugement-châtiment*.

Les travaux de Howard Becker [1985 (1963)] sur la déviance servent encore aujourd'hui de référence à toute personne qui s'intéresse à ce thème. Il souligne que la déviance n'est jamais une caractéristique intrinsèque de l'action. Elle présente toujours un aspect « circonstancié » : elle dépend du moment, du « contexte informationnel », et de la personne qui transgresse. Mais plus encore, l'action n'est déviante que parce qu'elle a été *dénoncée* comme telle par quelqu'un. L'étude de la déviance revient à considérer les interactions entre les déviants et les dénonciateurs de la déviance. La présence d'une tierce personne est nécessaire à ce que Becker nomme « l'étiquetage » (aussi traduit par le terme « désignation »). Partout où des normes sont créées, on trouve des gens qui s'efforcent de gagner le soutien du public et de coordonner l'action de certains groupes pour influencer l'opinion. Becker [1985 (1963) : 168 et *passim*] les nomme des « entrepreneurs de morale ». Ces derniers veillent à ce que la norme soit appliquée et chercheront donc à stigmatiser le

déviant en le dénonçant comme tel. Sans cette dénonciation, cet « étiquetage », pas de déviant. La figure 6 reprend les trois conditions de déclenchement du mécanisme d'étiquetage selon Becker [1985 (1963) : 145 *sq*.].

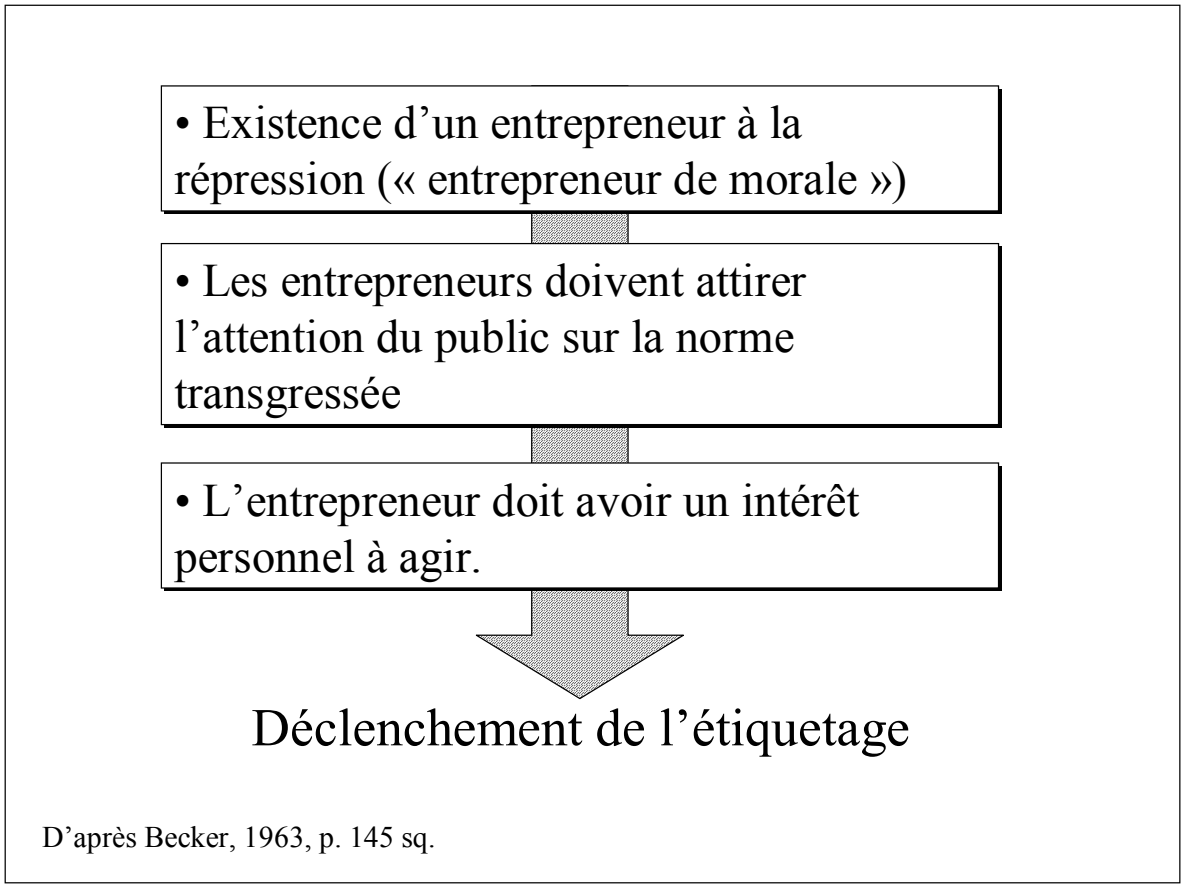

Figure 6 : *Les trois conditions de déclenchement du mécanisme d'étiquetage [d'après Becker, 1985 (1963), p.145 sq.]*

La théorie de l'étiquetage met le doigt sur un aspect fondamental de la déviance : son caractère public.

> *« Vous pouvez commettre un inceste clanique et n'avoir à subir que des commérages tant que personne ne porte une accusation publique ; mais si cette accusation est portée, vous serez conduit à la mort »* [Becker, 1985 (1963) : 35, citant l'étude de Malinowski sur les trobriandais].

Aucune action n'est réellement déviante avant d'avoir été dénoncée comme telle. La déviance est une caractéristique sociale et donc publique de l'action. Pouvons-nous en dire autant de la transgression en tant que telle ? Une transgression tenue secrète n'en demeure pas moins une transgression, même si elle n'est pas une déviance au sens de Becker. Toutefois l'écart à la règle est la plupart du temps trop peu évident, trop sujet à évaluation, à jugement et donc débat, pour que l'action soit en elle-même une transgression. Certes, un meurtre est toujours évidemment une transgression, quel que soit le degré de publicité qu'on y met ou le jugement

qu'on applique. Mais en entreprise, les règles sont souvent trop floues pour que leurs mises en pratique soient clairement transgressives. Il faut l'intervention d'un jugement de conformité ou de non-conformité. En ce sens donc, la théorie de l'étiquetage reste valable pour notre sujet.

D'autres approches, comme celle de Michel Foucault [1975, 1976] par exemple, mettent l'accent sur l'aspect institutionnel de la stigmatisation des déviants. C'est parce que des institutions répressives particulières sont créées dans un but précis qu'elles produisent des étiquetages. Selon Ogien [1995] l'œuvre de Foucault montre que « la déviance n'existe pas hors des pratiques de contrôle social qui la définissent et la répriment. De ce point de vue, l'anormalité d'une conduite est le produit des institutions qui ont reçu mandat de les traiter, pas une attitude blâmable qui serait l'effet de causes sociales répertoriées et mesurables » [Ogien, 1995 : 63]. C'est la fameuse idée selon laquelle c'est l'hôpital qui fait le malade, ou l'école qui fait l'analphabète. En ce sens, la déviance est toujours un « récit ». Il ne faut pas chercher à comprendre pourquoi un individu transgresse, mais quelle est la légitimité des normes qui définissent cette déviance. La notion de transgression est ici débarrassée de tout jugement de valeur, elle devient purement relative. Ce n'est qu'en vertu d'un jugement extérieur que l'on est étiqueté comme déviant. Nous reviendrons plus tard sur l'approche foucaldienne du désordre social. Remarquons simplement pour l'instant qu'elle constitue un fondement solide à la théorie de l'étiquetage.

iii *L'effectivité de la règle*

Peut-on parler d'une règle dans le cas où, bien que la prescription et la sanction soient posées, il n'y a aucune application de cette dernière ? Autrement dit, une règle inappliquée cesse-t-elle d'exister, comme le pense Jean-Daniel Reynaud [cité par Jeammaud, 2003 : 225] ? Devons-nous renoncer à nous intéresser à une règle car elle tombée en désuétude ? Examinons de plus près cette question et ce qu'elle implique.

La première observation que l'on peut faire est qu'il est très difficile en pratique de déterminer si une règle est réellement inappliquée. Faudrait-il pour cela que personne ne respecte la prescription ? Une seule personne respectant la règle suffirait-elle à maintenir cette dernière ? En faudra-t-il deux ? Trois ? A partir de quel pourcentage de transgression devrons-nous considérer la règle comme désuète ? Admettons même qu'à un moment donné tout le monde transgresse la règle. Cela ne veut pas nécessairement dire que la règle continuera d'être transgressée et qu'elle ne sera plus jamais respectée. La pratique nous montre bien qu'un même individu pourra par moment respecter une norme, puis à d'autres moments la

transgresser, sans que ce passage trahisse un quelconque changement en profondeur dans son rapport à la règle ; les circonstances l'ont permis, c'est tout. De même, des règles collectivement transgressées peuvent, sous certaines conditions, devenir massivement observées. C'est par exemple le cas des limitations de vitesse pour les automobiles : là où une proportion impressionnante de conducteurs dépassaient traditionnellement en France les limitations de vitesse, une campagne de répression somme toute limitée a pu raviver le respect du code de la route.

La deuxième observation que l'on peut formuler sur cette question de l'effectivité de la règle est celle-ci : **dire qu'une règle n'a plus d'existence dès lors qu'elle n'est pas effective, c'est faire preuve d'une vision étonnamment réductrice du rôle de la règle en société**. Il faut en effet faire une différence nette entre le fait de poser une règle (par exemple un gouvernement qui fait voter une loi de lutte contre les discriminations à l'embauche), et son application. Dans le cas des lois anti-discrimination citées en exemple, la loi a pour fonction première d'être un *symbole*. Les difficultés d'application (du fait de l'impossibilité pratique de contrôle) sont telles qu'elle ne sera probablement pas appliquée avant qu'un changement des mentalités ne se soit produit. L'important en l'espèce est de marquer une volonté publique, de poser un principe moral de tolérance, de produire un signe puissant, propre à faire évoluer les mentalités. L'édiction de la prescription ne suffit pas à contraindre le comportement, c'est une évidence. Mais ce qu'il est important de remarquer, c'est que **la règle peut tout à fait trouver son efficacité en dehors de son effectivité**. Une règle peut agir comme symbole (comme nous venons de l'évoquer), ou bien être faite précisément *d'abord* pour être transgressée.

Souvenons-nous que, selon Durkheim [1893], la vraie fonction de la peine est de « maintenir intacte la cohésion sociale en maintenant toute sa vitalité à la conscience commune » [Durkheim, 1893 : 76] La norme serait ainsi le reflet d'une conscience collective, une idée partagée par tous. La sanction serait le ciment qui vient combler la brèche ouverte par les transgressions dans cette conscience commune. Si cette conception de la sanction est exacte, comment comprendre qu'elle ne soit pas toujours appliquée ? Si la norme, de portée universelle (elle s'applique à tous) et générale (elle s'applique à une catégorie d'actes et non à un acte particulier) est ce ciment du social décrit par Durkheim, comment expliquer les stupéfiantes variations de son applications ? Si l'existence d'écarts à la règle est une brèche que la sanction vient refermer, comment comprendre que parfois, la sanction soit délibérément retenue ? L'hypothèse que nous formulons, c'est que la règle ne sert pas *seulement* à fixer les limites à partir desquelles la sanction sera appliquée ; elle sert aussi à

amorcer un jeu au cours duquel sa propre transgression est prévue, souhaitée, voire nécessaire.

Nous serons en mesure de revenir en profondeur sur cette question des usages détournés de la règle et sur la nature de ce jeu dans la suite de notre recherche.

d) La règle, source de liberté

i *La règle : structure indispensable de l'organisation*

Tout ensemble social, agrégation d'unités primaires que sont les individus, comprend nécessairement des règles qui régissent les rapports entre ces individus.

> *« Les sociétés organisées ne sont pas possibles sans un système développé de règles qui prédéterminent le fonctionnement de chaque organe »* [Durkheim, 1893 : 288]

Henri Fayol, véritable pionnier des sciences de gestion, attribuait à la règle un rôle fondamental dans l'administration d'une entreprise. On sait en effet qu'administrer, c'est pour lui prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler [Fayol, 1999 (1916) : 48 *sq*.]. Bernoux [1992a : 120-121] rapporte un texte de cet auteur selon lequel *contrôler*, c'est « veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordre donnés. » Voici donc le respect des règles placé au fondement même de l'acte de gestion ! Wacheux *et al.* [1999] remarquent que l'entreprise a constamment besoin de lois pour fonctionner :

> *« Achats, ventes, emprunts, toutes les transactions n'ont de validité que dans le cadre des lois. Toute la vie de l'entreprise est jalonnée de contrats et d'engagements qui ne valent que ce que vaut la garantie des lois. »* [p. 49].

Si l'on se place dans la perspective institutionnaliste, on peut dire que la norme permet de supprimer l'indétermination originaire en choisissant *a priori* des options parmi l'infini des possibles. La règle ne serait en somme qu'un outil de réduction de l'incertitude permettant les rapports entre individus.

ii *La bureaucratie ou le règne de la règle : l'analyse de Weber*

Les théories de la bureaucratie permettent l'extension du taylorisme aux tâches non-spécifiquement industrielles. Les théoriciens de la bureaucratie tels que Weber, Fayol, Urwick et Gulick, Grainucas posent les bases du modèle bureaucratique. Comme le note Amadieu [1993 : 21], les individus sont pratiquement absents de ces modèles. On exige seulement la docilité des exécutants face aux règles. L'application scrupuleuse des règles est censée produire la « performance optimale » de l'organisation.

Les trois formes de légitimité distinguées par Max Weber sont bien connues : traditionnelle, charismatique et rationnelle-légale. Chez Max Weber, l'autorité rationnelle-légale (ou bureaucratique) repose sur un système de buts et de fonctions, étudiés rationnellement, conçu pour maximiser la performance d'une organisation et mis à exécution par certaines règles ou procédures écrites. Pour Weber, il s'agit de la forme la plus efficace d'organisation. Les règles sont le moyen d'imposition d'une forme d'organisation fondée sur l'autorité rationnelle-légale la plus performante possible. Aucune place n'est faite à la déviance par rapport aux règles. Comme le rappelle Sainsaulieu [1977 : 117], Weber vise à fonder au maximum les décisions sur la compétence des individus grâce à la spécialisation des attributions, la hiérarchie des contrôles et la formalisation des procédures. Cela implique une impersonnalité totale des rapports de travail. Pour que la rationalité de l'ensemble soit effective, il faut que l'employé « accorde un attachement presque sentimental aux règlements afin d'être méthodique, régulier et discipliné » [Sainsaulieu, 1977 : 117].

Comme le note Bernoux [1999a : 115] l'organisation bureaucratique selon Weber est une solution rationnelle à la complexité des problèmes apparus avec la modernité. Peut-être, pourrions-nous ajouter, que ce qui pouvait paraître une solution adaptée dans le courant du XIXe siècle n'est-il plus tout à fait vrai au début du XXIe ? Peut-être que la réponse en termes d'organisation par la règle est-elle aujourd'hui caduque : la complexité est trop grande, l'exigence de réactivité trop impérieuse etc. Cela pourrait expliquer le passage – que nous décrirons plus loin – d'une ère de la règle à une ère de la transgression. Il faut selon nous comprendre les écarts à la règle comme la manifestation d'un nouveau mode de coordination. La suite de cette thèse va constituer une illustration de cette idée.

iii *La règle garante des libertés*

« Entre le pauvre et le riche, c'est la liberté qui opprime et la loi qui affranchit » Lacordaire

La norme a un rôle fondamental à jouer dans l'aménagement de la liberté des acteurs au sein d'un groupe social. Souvenons-nous que la loi est historiquement à l'origine de la naissance du système démocratique. En effet, la libération de la population de la domination exercée par quelques uns n'a été possible en Grèce qu'à partir du moment où Solon, au VIe siècle, a édicté des lois à portée générale. Le but de celles-ci était de rendre impossible la domination de tyrans comme Pisistrate, qui avait laissé de douloureux souvenir au peuple. Contre l'arbitraire d'un dirigeant autocrate, la loi s'élève comme une sorte de « digue protectrice » [Pesqueux *et al*., 1999 : 47]. Fustel de Coulanges [1864] rappelle dans son

ouvrage magistral sur la cité antique qu'initialement, la plèbe romaine a voulu avoir des lois pour s'affranchir du joug des patriciens [p.344]. La loi, universelle et générale, était l'instrument d'encadrement de l'arbitraire des classes dominantes.

Pour un penseur de philosophie politique comme Montesquieu, la loi est garante de la liberté des citoyens contre l'arbitraire du pouvoir :

> *« Il y a trois espèces de gouvernements : le républicain, le monarchique et le despotique.*
> *[...] le gouvernement républicain est celui où le peuple en corps a la souveraine puissance ; le monarchique, celui où un seul gouverne, mais par des lois fixes et établies ; au lieu que dans le despotique, un seul, sans loi et sans règle, entraîne tout par sa volonté et par ses caprices. »* [Montesquieu, *l'Esprit des Lois*, 1748]

Le rôle de la loi est si important que les conséquences les plus désastreuses viennent sanctionner l'état qui viendrait à en négliger l'application :

> *« Il est clair encore que le monarque qui, par mauvais conseil ou par négligence, cesse de faire exécuter les lois, peut aisément réparer le mal : il n'a qu'à changer de conseil, ou se corriger de cette négligence même. Mais lorsque, dans un gouvernement populaire, les lois ont cessé d'être exécutées, comme cela ne peut venir que de la corruption de la république, l'État est déjà perdu. »* [Montesquieu, *l'Esprit des Lois*, Du principe de la démocratie, III.3, 1748]

Le point de vue de Montesquieu concernant l'écart à la règle, l'application partielle de la loi, est catégorique : c'est un danger pour l'égalité des citoyens, un facteur d'inéluctable glissement vers la tyrannie par le canal de l'arbitraire. Aucune place positive n'est faite ici à la transgression. Cette dernière est pur dysfonctionnement. Robert [1998] définit la morale comme « Le système de valeurs référentielles que se donne un groupe pour établir une conduite commune de vie. Ce code social comporte un certain nombre d'interdits fixés dans l'intérêt de tous dont la transgression est censée mettre en péril l'équilibre sur lequel se fonde le groupe. » [p.14]

Dans l'acception des penseurs du contrat social, la loi est d'abord un moyen de réduire l'arbitraire des décisions du pouvoir par le biais d'une homogénéisation de la contrainte. Nous sommes bien conscients de l'existence d'approches alternatives : celle de Marx par exemple, qui considère les règles sociales comme des stratagèmes de domination de classe. Approche prolongée par Bourdieu, qui dénonce dans la norme un mécanisme distinctif. La discussion des mérites relatifs de ces approches de la règle, quoique très intéressante, relèverait d'une recherche en sciences politiques ou en philosophie. Ce n'est donc pas dans ces pages, axées sur les sciences pratiques de gestion, que nous en tenterons l'analyse. C'est délibérément que nous adoptons le point de vue de penseurs du contrat social comme Rousseau ou Rawls, par un *a priori* optimiste concernant la société humaine, considérée d'abord comme lieu d'accord et de coopération, et non pas *avant tout* comme lieu de conflit.

Le système républicain inauguré en France par la Révolution de 1789 est tout entier fondé sur ce principe : la loi, qui est la même pour tous, libère de l'arbitraire royal. Elle est garante de la liberté face aux abus d'un pouvoir centralisateur ; elle vient garantir l'égalité de traitement de tous. La contrainte qui s'applique de manière uniforme sur tous les citoyens, sans considération de fortune ou de rang, est le point nodal d'un système qui lie de manière intime liberté et égalité. La loi démocratique est un dispositif d'homogénéisation des rapports à la contrainte, s'opposant frontalement au dispositif traditionnel fondé sur une classification des traitements *intuitu personae*.

Comment, dans ces conditions, comprendre toute entorse au dispositif réglementaire autrement que comme un retour subreptice de *l'arbitraire*, un défaut mettant en péril l'efficacité d'ensemble du système ? Comment laver l'irrégularité de la lourde accusation de *dysfonctionnement* ? Quel statut accorder au *désordre* ? Nous voilà parvenus à la racine de notre réflexion. Tenter de valider ce statut purement négatif de l'écart à la règle implique de commencer par l'étude des observations qui en sont faites en entreprise.

e) Une lutte contre l'irrégularité toujours d'actualité

L'écart à la règle n'est pas plus reconnu aujourd'hui qu'hier. Quand il n'est pas nié, il est pourchassé. L'opinion dominante continue d'assimiler toute violation des règles à un dysfonctionnement ou une pathologie de l'organisation [par exemple Nord et Jermier, 1994 ; Griffin, O'leary-Kelly et Collins, 1998]. Il serait vain de vouloir brosser un tableau exhaustif de ces critiques. Cela n'aurait d'ailleurs que peu d'intérêt : elles sont un lieu commun, presque une évidence. Or notre recherche tente précisément d'étayer une idée qui n'est ni commune ni évidente. Nous préférons réserver notre exposé pour une démonstration scientifiquement plus novatrice à notre sens.

Citons simplement à fin d'illustration la théorie des coûts cachés de Savall et Zardet [1995]. Ces derniers constatent que les dysfonctionnements de production constituent autant de « coûts cachés » qu'ils définissent ainsi :

> *« Ceux qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'information dont s'est dotée une entreprise tels que : budget, compte de résultat, comptabilité générale, comptabilité analytique, tableaux de bord. »* [Savall et Zardet : 125]

Ces dysfonctionnements sont autant d'anomalies qui empêchent l'entreprise d'allouer ses ressources de manière optimale, et constituent de purs gaspillages [Savall et Zardet : 127]. Cinq types de coûts cachés sont distingués :

- L'absentéisme
- Les accidents du travail

- La rotation du personnel
- La non-qualité, ou défaut de qualité
- Les écarts de productivité directe

Le concept de coûts cachés a une parenté évidente avec celui de « slack » organisationnel. La théorie behavioriste élaborée principalement par Cyert et March [1963] se place en rupture par rapport au paradigme néo-classique de compréhension des organisations. Elle rejette le raisonnement hypothético-déductif et la conception habituelle de la rationalité. La firme est comprise comme une coalition interactive de différents groupes d'individus aux objectifs conflictuels. Les différents groupes sont constamment en concurrence afin de tirer le meilleur parti des ressources de l'organisation compte tenu de leurs objectifs propres. La stabilité du système est assurée par le jeu organisationnel (*organizational slack*) qui peut se définir comme l'excédent existant entre les ressources disponibles et les ressources nécessaires au maintien des individus dans l'organisation. C'est une sorte de réserve de ressource constituée par les acteurs pour compenser ce déséquilibre. Savall et Zardet [1995] prennent toutefois le contre-pied des théories anglo-saxonnes du nécessaire *slack* organisationnel utilisé, disent-ils, pour « justifier idéologiquement la nécessité des dysfonctionnements » [Savall et Zardet : 193]. Pour ces auteurs, le dysfonctionnement peut et doit être réduit. Le « mou » de l'organisation est superflu et inefficace.

> *« Le niveau des coûts cachés constaté correspond à un slack probablement hypertrophié par l'entropie historique de l'entreprise. »* [Savall et Zardet : 193]

Les progiciels de gestion intégrés (« PGI » ou « ERP ») représentent l'avatar typique de cette logique. Segrestin [2003] décrit comment les ERP, qui font encore partie aujourd'hui des outils en vogue, cherchent en vain à supprimer les pratiques clandestines et incontrôlées. Le projet explicite des promoteurs des ERP est de « faire droit à la part aléatoire de l'activité et à la nécessité de la gestion locale des évènements industriels » [Segrestin, 2003 : 62]. Pourtant il ne faudrait pas croire que l'arrangement clandestin se voit ainsi reconnu : il est analysé, puis intégré au nouveau processus formel. La recette alors n'a rien d'inédite : reprendre l'informel pour nourrir une nouvelle version, supposée « meilleure » des règles formelles. Les promoteurs des PGI laissent ainsi entendre « que l'heure pourrait être à choisir vraiment en faveur de la formalisation de l'activité *contre* l'autonomie des acteurs. » [Segrestin, 2003 : 63]. Il s'agit plus que jamais avec le PGI de « contrer le propos selon lequel il faudrait à l'activité productive quelque « respiration locale ». » [Segrestin, 2003 : 62]. Le but est de démanteler les « bricolages organisationnels », et de mettre à plat l'ensemble du processus de production et d'échange d'information. En filigrane des outils de PGI peut se

lire l'obsession du contrôle et le fantasme panoptique propre à l'organisation taylorienne. La référence idéologique reste toujours la maîtrise totale des actions des employés. Pour y parvenir, le PGI déploie des trésors de techniques et demande des investissements considérables en temps (des années parfois) et en moyens financiers (plusieurs millions d'euros souvent).

2) Les sciences économiques et la transgression

Que disent les sciences économiques de la transgression ? L'idée selon laquelle les acteurs peuvent contourner la règle n'est pas traduite dans les travaux des sciences économiques « classiques ». La formalisation mathématique qui en constitue la méthode la plus courante ne prête évidemment pas à la prise en compte des motivations ambiguës, des adhésions et préférences incertaines qui font l'écart à la règle. Raisonnant à partir d'un acteur réduit à une courbe d'indifférence, n'interagissant avec son environnement qu'à travers le mécanisme du marché, l'économie ne chausse probablement pas les lunettes permettant de surprendre l'acteur économique en train de transgresser !

Quelques courants théoriques économiques plus récents ont été amenés néanmoins à effleurer le phénomène qui nous intéresse.

a) Théorie des jeux et transgression

Les développements les plus récents de la science économique utilisent abondamment les méthodes et outils issus de la théorie des jeux. Avec cette dernière, l'écart à la règle semble à première vue avoir acquis une certaine reconnaissance. Que peut nous apprendre la théorie des jeux sur le mécanisme de la transgression dans les organisations ?

Guerrien [1993] définit ainsi ce courant :

> *« L'étude de toute situation présentant des caractéristiques semblables à celles des jeux de société, c'est-à-dire de situations où des individus font des choix en interaction, dans un cadre stipulé à l'avance. »* [Guerrien, 1993 : 5]

L'objectif de la théorie des jeux est de « préciser ce que sont des comportements rationnels, et de dégager les principales caractéristiques de leurs interactions » [Guerrien, 1993 : 5]. Elle cherche en somme à montrer comment les acteurs utilisent le cadre d'action pour imposer leurs intérêts (« un gain maximal »), suivant un postulat utilitariste bien ancré dans les sciences économiques. En parcourant les nombreux exemples de jeux conçus par les théoriciens pour rendre compte du réel, on s'aperçoit que la transgression de la règle y tient une place importante.

Prenons par exemple le fameux dilemme du prisonnier, décrit pour la première fois par Luce et Raiffa [1957] à partir des travaux du mathématicien Tucker. Le principe de ce jeu est trop connu pour avoir besoin d'être rappelé ici. Ce qui nous semble intéressant ici est la « trahison » qui constitue l'une des deux options envisagées dans le jeu. « Trahir », du point de vue de l'organisation, pourrait signifier « ne pas respecter une norme ». Plus généralement, celui qui trahit déçoit volontairement les attentes d'un autre acteur, en agissant différemment de ce qu'il a annoncé ou de ce qui, pour une raison ou une autre, est attendu. Pourtant, même si l'idée de l'écart entre une norme (la collaboration) et l'action (la trahison) est au cœur de la théorie des jeux, celle-ci ne nous apprend que très peu de chose sur cette transgression. Sa motivation n'est pas détaillée au-delà de la simple maximisation de l'utilité. La question du « pourquoi » est donc singulièrement peu traitée. L'alchimie trouble des motifs, leurs éventuelles contradictions sont ainsi totalement laissées de côté. De même, la question du « comment » reste finalement en suspens : on apprend en effet à quels moments on peut décider de transgresser ou pas, mais aucun détail sur la mise en œuvre pratique de cette transgression n'est donné. La théorie des jeux se cantonne à un discours assez général sur les rapports d'intérêts, se bornant à affirmer et décliner l'idée d'une maximisation de l'utilité, mais ne renseigne pas sur le phénomène de l'écart à la règle, sur ce qui le rend différent de la régularité. Il ne semble donc y avoir rien dans ce courant qui puisse réellement nourrir notre approche, du moins dans la perspective sociologique et gestionnaire que nous avons choisie. Nous n'espérons pas élaborer une recette permettant de prévoir une transgression grâce à une modélisation des stratégies. Notre but est plutôt de mieux connaître les manifestations concrètes de l'écart à la règle, ses modes de développement et ses implications managériales. Nous ne nions pas qu'une approche en terme de théorie des jeux pourrait être développée pour chaque cas de transgression que nous pourrons évoquer. Mais ce genre d'approche risque fort selon nous d'avoir des résultats tautologiques et donc peu utiles, en constatant que si la transgression a eu lieu, c'est en effet parce que l'acteur y avait intérêt…

b) La théorie de l'inefficience X

La théorie de l'inefficience X semble effleurer l'idée de transgression, sans toutefois l'identifier clairement.

Selon Leibeinstein [1966], l'inefficience X « traduit le fait que l'unité de production se situe en-deçà de la frontière du bloc des possibilités de production. (…) Un degré d'inefficience X peut donc être mesuré comme la différence entre le coût total effectivement réalisé, pour un niveau d'output donné et la dépense minimale nécessaire pour réaliser cette

production » [cité par Lesueur, 1988 : 142] Trois causes d'inefficience peuvent être distinguées selon Lesueur [1988 : 143] :

- La poursuite d'un objectif autre que la maximisation du profit par l'entreprise ;
- Une différence entre la technologie vraie et la technologie perçue ;
- Une perception non parfaite de l'environnement et une réaction non instantanée à ses variations.

Seule la première cause pourrait faire référence à une zone d'écart à la règle. Mais les théoriciens de l'inefficience X ne s'intéressent pas à la détermination précise de ces causes d'écart. Le facteur d'écart entre la production calculée (l'organisation idéale) et la production réelle n'est pas détaillé, mais on constate qu'il existe. C'est déjà quelque chose sans doute, que cette reconnaissance de la composante « motivationnelle » du taux de productivité. Mais si les économistes se rendent compte que le travailleur ne produit pas toujours au même niveau, ils ne cherchent pas à rentrer trop avant dans ces problèmes de motivation. Leur propos est ailleurs, et s'inscrit dans une perspective beaucoup plus macroscopique.

c) Contrats implicites et aléa moral

L'existence d'un composante implicite des contrats, et donc d'une possibilité de jeu autour de la norme est reconnue par les économistes. Dans sa thèse de doctorat d'Etat, Lesueur [1988] réalise une étude approfondie de l'approche économique selon laquelle tout contrat a une composante implicite. De cet implicite découle l'existence d'un fort aléa moral dans l'exécution du contrat par l'employé. Cette idée n'est pas sans lien avec la théorie de l'agence de Jensen et Meckling [développée pour la première fois en 1976] qui expose l'idée du nécessaire contrôle des actions des dirigeants, si l'on veut assurer la productivité maximum. Par extension, cette théorie traite de la nécessaire supervision de l'acteur si l'on veut éviter qu'il travaille moins. La théorie des coûts de transaction développée par Williamson [1971, 1975, 1985], en prolongation des travaux de Coase [1987 (1937)] pose comme hypothèse fondamentale le comportement opportuniste des agents. Ceux-ci cherchent en effet à « réaliser des gains individuels dans les transactions par manque de franchise ou d'honnêteté. » [Williamson, Wachter, Harris, 1975 : 178]. Voilà reconnue l'existence d'une « malhonnêteté ordinaire », c'est-à-dire d'une propension générale des acteurs à tromper, dissimuler, mentir ; à ruser en un mot. Cette reconnaissance de l'existence d'un aléa moral dans le travail humain n'est certes pas une nouvelle qui surprend un gestionnaire ! Elle est ici clairement identifiée comme négative. La liberté de l'acteur est ici synonyme de danger pour

l'actionnaire, car le dirigeant aura tendance à poursuivre des buts personnels, qui ne permettront pas la maximisation de la valeur de l'entreprise pour ses propriétaires.

Nous n'avons pas cherché à développer ici les approches citées. Ce n'est ni le moment ni le lieu pour un tel travail approfondi. Nous voulions juste mobiliser ces références pour montrer que, si l'existence d'actions en contradictions avec la norme est prise en compte par les économistes, elle l'est toujours de façon essentiellement critique. L'écart à la règle est toujours directement identifié comme nuisible, anormal. Jamais le bien-fondé d'une approche en terme de fonctionnement idéal par le respect inconditionnel de la règle n'est remis en cause.

3) La transgression : dimension introuvable des manuels de gestion

Noud avons vu que les économistes n'avaient que peu abordé la question de la transgression. Pouvons-nous espérer que les sciences de gestion, en revanche, nous satisfassent à cet égard ? Hélas, il semble que non.

Un chercheur qui, s'intéressant à la question de la transgression, commencerait comme nous par aller consulter les manuels de gestion à l'usage des étudiants et des praticiens, serait considérablement déçu. Disons tout d'abord, avant de citer quelques uns des ouvrages que nous avons consultés, que dans aucun nous n'avons trouvé dans l'index le mot « transgression » ou même « déviance ». Plus étonnant encore : rien ne vient, même sous un autre terme, traiter réellement le sujet de l'écart à la règle. On va le constater, les traces de la dimension transgressive y sont excessivement difficiles à déceler. C'est même souvent une tâche vaine.

Dans les manuels traitant de la gestion des ressources humaines, il n'est nulle part fait mention de l'existence de pratiques dérogeant aux règles [par exemple Peretti, 2003]. Tout au plus reconnaît-on l'existence de « conflits » dans l'organisation, conflits qui ont vocation à être rapidement supprimés pour peu qu'on sache les « manager » de manière adéquate. Weiss [2003] se rapproche plus de notre sujet, mais reste bien loin de traiter la question. On peut lire en effet chez cet auteur qu'il existe des coalitions occultes dans certaines organisations, l'illustration choisie étant… la mafia. Ces conflits sont une dimension indéniable de toute relation de travail [Weiss, 2003 : 186] et peuvent prendre la forme d'une utilisation détournée de la règle [*idem* : 191]. Mais le thème est évacué en cinq lignes (sur les 782 pages de l'ouvrage), et se limite finalement à la mention de l'approche stratégique de Crozier et Friedberg. Les acteurs utilisent les zones de liberté qui subsistent entre les règles. Bon. Mais

cela n'est par reconnaître la possibilité d'une transgression *effective* de la règle. Est-ce à dire qu'un tel cas de figure est inimaginable en entreprise ? C'est l'impression que pourrait avoir un étudiant à la lecture de l'ouvrage. De même, on peut lire un condensé de l'approche de Jean-Daniel Reynaud (que nous examinerons plus tard) dans l'idée que les règles sont le fruit d'une contractualisation ininterrompue [*idem* : 199], mais la question de la forme que prend la négociation de ce contrat, de ses implications quotidiennes dans le fonctionnement de l'organisation, n'est pas traitée.

Le manuel de management, stratégie et organisation de Helfer, Kalika et Orsoni [2002] est lui aussi assez décevant du point de vue du thème que nous traitons. Les conflits existent [p.269 *sq*.], mais sont par essence le fruit d'une incompréhension due à un manque de communication. Le remède, selon les auteurs, est dans le diagnostic : c'est parce qu'ils communiquent mal que les gens ne se comprennent pas et entrent en conflit. Plus de communication, et le conflit disparaîtra. Tout conflit est-il pourtant nécessairement le fruit d'une mésentente ? Pourquoi un conflit où chacun a de bonnes raisons de s'opposer ne pourrait-il exister ? Il y a là un flou certain dans la manière dont est traitée la question du conflit qui laisse pour le moins insatisfait. De même, les auteurs évoquent l'existence d'une structure informelle dans un organigramme : liaisons inexistantes pour cause d'incompatibilité de caractère, amitiés créant des liens non prévus, liens liés à l'appartenance à une cercle d'anciens. Ce décalage, concluent les auteurs, n'est pas dangereux « s'il ne nuit pas à la bonne marche de la firme » [p.290]. Quoiqu'il en soit, la direction se doit de s'efforcer de faire « coïncider les deux structures ». Il n'y a pas de réflexions plus poussées sur les motifs de ce décalage, ses logiques, ses raisons d'être. A aucun instant les auteurs ne suggèrent qu'il pourrait être autre chose qu'une bizarrerie de l'organisation due à l'imperfection des hommes. L'idée que l'organisation réelle est différente de l'organisation formelle est évoquée en une dizaine de lignes (à travers la référence à l'approche sociologique des organisations) dans le chapitre sur l'animation des hommes, mais il n'y est pas fait mention de la possibilité que les jeux stratégiques passent par des transgressions. Enfin, la question de l'éthique d'entreprise est abordée [p.353] à travers le cas Enron-Andersen. Ce dernier, écrivent les auteurs, montre les risques de non-respect de la morale et de l'éthique. Pas d'allusion à la possibilité de transgressions d'une ampleur plus modeste que ces grands scandales. Il est sous-entendu, dans la manière dont la question est évoquée, que de telles pratiques ne sauraient être qu'exceptionnelles, nuisibles et anormales.

Les encyclopédies de gestion, n'offrent pas de traitement du sujet plus éclairant [par exemple, le volumineux ouvrage collectif édité par Perseus, 2002 : 2172 pages…]. Il y est

aussi question de conflits du travail, de la nécessité de respecter les règles de l'entreprise (cela serait la manière « d'être éthique »). Jamais en revanche, ne sont mentionnés les mots de déviance, transgression, désobéissance, mensonge…

Dans leur ouvrage de plus de 700 pages sur les principes du management, Ivancevich, Donnelly et Gibson [1989] s'indignent de l'existence de situations dans lesquelles l'acteur garde pour lui-même des informations. Ce dernier présente alors une « façade » [p.343] à son supérieur. Ces façades « sont particulièrement dommageables quand un subordonné « sait » alors qu'un superviseur immédiat « ne sait pas »[4] » [*ibid*.] Cela réduit en effet les possibilités de communication effective. Selon ces auteurs, de telles situations sont bien évidemment à proscrire. Avec l'idée selon laquelle la loyauté à l'entreprise se construit progressivement [p.699], et la remarque que les codes éthiques sont souvent inappliqués, faute d'une réelle volonté d'implémentation [p.657], ce sont les seuls moments où la possibilité d'une conduite irrégulière est évoquée.

Dans son étude sur la pratique managériale quotidienne, Mintzberg [1984 (1973)] commence par poser une question prometteuse : que font *en réalité* les managers au quotidien ? Etonnament, aucune allusion même lointaine à de quelconques pratiques transgressives n'est faite dans le compte-rendu de ses recherches. Il y est question d'interactions, d'interdépendance des dirigeants et des subordonnés, d'importance des échanges verbaux, du rôle de diffuseur d'information, de porte-parole, de négociateur du dirigeant, mais jamais il n'est fait mention d'une utilisation détournée des règles. L'auteur en fait s'intéresse à l'action concrète du cadre, à ses gestes et déplacements, ses rencontres avec ses collègues. Il n'a donc pas porté d'attention aux discours des cadres. C'est bien dommage, car il y a là à notre sens quelque chose qui ressortit bel et bien de l'activité réelle du cadre et fait pourtant l'objet du même dogme irréaliste que Mintzberg combat : la vision éthérée d'un manager « à la Fayol » qui « coordonne, contrôle, planifie etc. »

Citons un dernier ouvrage ; celui de Randolp et Blackburn [1989]. Les auteurs donnent une large place à l'existence de conflits entre groupes [p.556]. Ces conflits ont les conséquences négatives habituellement décrites : l'information est cachée, centrage des groupes sur leurs propres intérêts, moins d'interactions, climat de défiance etc. Mais – et c'est ce qui retient notre attention – les auteurs reconnaissent tout de même que ces conflits peuvent avoir des conséquences positives sur l'organisation [p.574] : plus grande cohésion du

[4] « the facade area is particularly damaging when a subordinate « knows » and an immediate supervisor « does not know » »

groupe, encourager la flexibilité, « corriger les problèmes organisationnels »[5]. Cette dernière vertu du conflit constitue une idée vraiment originale par rapport aux autres manuels de ce type. Voilà enfin une allusion claire à la possibilité d'un impact positif d'une imperfection des actions humaines dans l'organisation. Certes, l'explication donnée en l'espèce ne reconnaît qu'indirectement ce rôle : le conflit sert de révélateur des problèmes [*ibid*.]. Ce n'est donc pas réellement reconnaître ici que ce phénomène est bon *en lui-même* mais qu'il a, presque malgré lui, un impact positif. La solution prônée à ces conflits est d'ailleurs très classique : meilleur dialogue, collaboration etc.

Finalement, à l'issue de ce rapide tour d'horizon des manuels présentés aux étudiants et praticiens désireux d'apprendre comment fonctionne une entreprise, on est surpris du silence quasi-complet qui entoure le thème de la transgression des normes. La question de la différence entre la règle et les pratiques n'est pas considérée comme un thème pertinent. Pour synthétiser, on peut dire que le thème n'apparaît qu'à travers deux approches.

- La mention d'une éthique des affaires limitée à des préceptes d'obéissance inconditionnelle aux règles et donc à la condamnation hâtive de toute irrégularité.
- Le rappel laconique des théories sociologiques soulignant l'existence de luttes stratégiques et d'une organisation informelle.

Une telle approche nous semble pour le moins insatisfaisante. Un étudiant qui irait travailler en entreprise sur la seule foi et muni du seul savoir de ces manuels s'exposerait à de graves incompréhensions. Disons-le tout net : il ne pourrait tout simplement pas comprendre comment les choses fonctionnent en effet, tant elles semblent se passer *différemment* de ce qu'on lui avait décrit. S'il est souvent reproché aux économistes de se plaire à donner sans cesse l'image d'un monde qui n'existe pas, il semble, au moins jusqu'à un certain point, que les gestionnaires aussi décrivent une entreprise plus *rêvée* que réelle. Comment peut-on rediriger la gestion vers le réel ? En réintégrant les dimensions du fonctionnement organisationnel qui ont été oubliées ou maltraitées. Nous pensons qu'à travers la transgression des normes, nous touchons précisément un de ces points qu'il serait nécessaire de voir mieux traiter par les sciences de gestion. Notre ambition est de contribuer à faire rentrer la transgression dans le *corpus* de management. Notre travail de thèse cherche fondamentalement à faire sortir le phénomène de la transgression du seul champ qui lui est dévolu pour l'instant : celui de la dysfonction organisationnelle. La tâche, sans doute, est vaste, et nous n'avons pas l'outrance de penser que la présente recherche y suffira. Elle sera

[5] « correct organizational problems »

néanmoins, nous l'espérons, une pierre modeste mais réelle de cet édifice théorique que nous appelons de nos vœux.

Quittons les manuels de gestion pour consulter d'autres travaux, issus directement d'observations en entreprise. Que constatons-nous ? Il y a « quelque chose » qui se passe dans les organisations dont les livres évoqués précédemment ne permettent pas de rendre compte.

4) Les ouvriers et le jeu autour de la norme

Changeons de rayon dans la bibliothèque universitaire, et promenons-nous à présent dans les ouvrages de sociologie du travail. Le contraste est net : il y est question quasiment partout de pratiques transgressives qui pullulent dans l'entreprise.

Dans une étude classique de la sociologie du travail, Robert Linhart [1978] décrit le travail à la chaîne tel qu'il se pratiquait dans les usines de montages de Citroën à la fin des années soixante. L'évocation frappante faite par cet auteur d'une réalité souvent dure met en relief l'extraordinaire omniprésence des jeux autour de la norme dans l'usine. La vie quotidienne de l'usine, des ateliers de montage de carrosserie à ceux de peinture, est ponctuée de prises d'écart plus ou moins importantes par rapport à la norme. Selon les cas, la déviance prend les allures d'une réponse défensive aux excès de pouvoir du supérieur, ou bien semble la marque d'une conscience professionnelle forte.

a) « Coulage », « décrochage » et « remontée »

Les opérations du travail à la chaîne sont encadrées par des quotas précis de pièces à réaliser et des minutages rigoureux pour chaque opération. Le bureau des méthodes établit les cadences en se basant méthodologiquement sur l'hypothèse d'une division égale des temps d'action tout au long de la période de travail. Mais, dans un souci de ménagement d'un espace de liberté ou de repos, les ouvriers dérangent l'organisation isochronologique des tâches et réorganisent à leur profit la cadence. Linhart décrit ainsi le travail d'un ouvrier dans un atelier de soudure :

> *« Dès qu'une voiture y entre, il décroche son chalumeau, empoigne son fer à souder, prend son marteau ou sa lime et se met au travail. Quelques chocs, quelques éclairs, les points de soudure sont faits, et déjà la voiture est en train de sortir des trois ou quatre mètres du poste. Et déjà la voiture suivante rentre dans l'aire d'opération. Et l'ouvrier recommence. Parfois, s'il a travaillé vite, il lui reste quelques secondes de répit avant qu'une nouvelle voiture se présente : ou bien il en profite pour souffler un peu, ou bien au contraire, intensifiant son effort, « il remonte la chaîne » de façon à accumuler un peu d'avance, c'est-à-dire qu'il travaille en amont de son aire normale, en même temps que l'ouvrier du poste précédent. Et quand il aura amassé, au bout d'une heure ou deux, le fabuleux*

> *capital de deux ou trois minutes d'avance, il le consommera le temps d'une cigarette (...). »* [Linhart, 1978 : 12]

Le zèle entêté de l'ouvrier à « battre la cadence » est une manière de ménager des espaces de repos, de créer un interstice dans la série continue des opérations. On comprend bien que de telles pratiques ne sont possibles qu'à la condition qu'il existe une possibilité de « mou » dans l'action humaine, c'est-à-dire que la cadence normale laisse l'homme un peu en dessous de sa productivité réelle.

Linhart décrit un autre cas de jeu autour de la norme. Dans l'atelier de sellerie, un jeune homme respecte scrupuleusement la norme de production pour mieux se livrer à une habitude considérée comme déviante :

> *« Il met un point d'honneur à ne jamais faire un siège de plus que les soixante-quinze de la norme : il finit presque toujours une demi-heure ou trois quart d'heure avant la fin de la journée et passe ce temps à se promener et bavarder dans l'atelier, récoltant quelques coups d'œil mauvais des chefs qu'il croise – mais il a fait sa production, que peuvent-ils dire ? »* [Linhart, 1978 : 41]

La déviance peut aussi passer, on le voit, par le respect scrupuleux de la norme. Le zèle de production permet, comme dans le cas du soudeur, de libérer un espace normalement inexistant.

Dans le bras de fer entre l'intérêt de l'ouvrier (travailler le moins vite possible, se ménager des pauses) et celui de l'entreprise représentée par le Bureau des Méthodes, un singulier équilibre se crée. Peut-on concevoir en effet que les pratiques de « remontée » soient inconnues du Bureau ? Difficilement semble-t-il, si l'on considère l'existence des relais d'informations zélés que constituent les contremaîtres, constamment au contact des ouvriers. Pourquoi alors la direction tolère-t-elle cette infraction aux règles scientifiquement élaborées ? Pour quelles raisons cette entorse à la méthode taylorienne n'est-elle pas supprimée ? La « remontée » n'est-elle pas le signe d'une possibilité de travail sous-exploitée, d'un gisement de productivité dilapidé en pure perte ?

Une première hypothèse peut être formulée : il est possible qu'un juste milieu ait dû être trouvé entre les différentes capacités des ouvriers. Quand certains « remontent » d'autres « coulent » en effet, incapables de suivre la cadence :

> *« Si (...) l'ouvrier travaille trop lentement, il « coule », c'est-à-dire qu'il se trouve progressivement déporté en aval de son poste, continuant son opération alors que l'ouvrier suivant a déjà commencé la sienne. »* [Linhart, 1978 : 12]

La norme de productivité fixée correspondrait en quelque sorte à la moyenne des capacités des ouvriers affectés à une tâche donnée. Impossible pour les Méthodes de fixer la barre plus haut, sous peine de voir les accidents se multiplier.

La deuxième hypothèse est moins évidente : peut-être pourrait-on concevoir le mou laissé à l'exécutant comme une forme de consensus tacite, d'accord satisfaisant les deux parties. La « remontée » est une forme de « soupape de sûreté », une brèche laissée volontairement ouverte dans la perfection lisse des méthodes et des cadences pour permettre la respiration dont l'ouvrier a besoin. Consciemment ou inconsciemment, la direction accepte ces déviances pour garantir la stabilité du système.

b) Zèle et convention d'effort

Les ouvriers de l'atelier de sellerie, qui sont affectés à la montée des sièges, connaissent aussi la « remontée » : 75 pièces par jour est la norme, mais certains parviennent à la dépasser pour accumuler des *boni* :

> *« La femme travaille à toute vitesse. Elle porte des pantoufles, paraît faire corps avec son chevalet, avec le sol de l'atelier ; elle ne lève pas les yeux de son cadre, ne parle à personne. Elle a les traits tirés, les yeux vides. (...) En fin de journée elle dépasse presque toujours les quatre-vingt-dix sièges. »* [Linhart, 1978 : 40-41]

Mais dépasser trop systématiquement les normes de productivité comporte un risque : celui de voir la norme ajustée à cette nouvelle cadence. Un jeune ouvrier de l'atelier peste ainsi contre ce surplus de zèle :

> *« Si la folle continue à foncer comme ça, ils vont encore relever le boni ! C'est à cause d'elle qu'on est à soixante-quinze. Avant c'était soixante sièges par jour, on était cinq pour faire le boulot. (...) Après ils nous ont passé à soixante-quinze, et on n'est plus que quatre. »* [Linhart, 1978 : 41]

L'existence de *convention d'effort* a été signalée – entre autres auteurs – par Cohen *et al*. [1976: 58-59]. Pour ces auteurs, un groupe a toujours une définition très claire du niveau de production que chaque membre devrait fournir et de l'écart à cette norme qui sera toléré. Les expériences les plus célèbres liées aux conventions d'effort sont celles d'Elton Mayo à l'usine d'Hawthorne, et dont le compte-rendu fameux a été fait par Roethlisberger et Dikson [1939]. Ce sont les études menées à la *Western Electric* à partir de 1924, reprises par Mayo et le « groupe de Harvard » en 1928, qui ont en effet affirmé l'existence, à côté des structures formelles, de règles informelles de comportements [Bernoux, 1999 : 189]. Si le premier enseignement de l'expérience est le fameux « effet Hawthorne » selon lequel c'est l'intérêt porté au travailleur par la direction qui a provoqué la hausse de la productivité, c'est le deuxième apport qui semble le plus révolutionnaire à l'époque :

> *« Les auteurs constatent qu'en dépit de l'incitant financier collectif, le groupe observé définit ce qu'est un rendement journalier « honnête » et que ce dernier fait l'objet d'un contrôle social. La « limitation du rendement » a donc, selon eux ; des origines sociales. »* [Desmarez, 1986 : 36]

Reynaud [1993 : 12] développe un exemple intéressant du jeu autour du travail taylorien, et de la convention d'effort qui se met en place. Dans l'usine qu'il décrit, le paiement des ouvriers est un fixe plus un « boni » dépendant du nombre de pièces réalisées. Au-delà d'un certain nombre de pièces minimum à faire, l'ouvrier gagne droit à des bonis. Mais ces derniers savent que s'ils dépassent un certain plafond de rendement, celui-ci sera revu à la hausse par le bureau des méthodes. Afin d'éviter d'envoyer ce signal, l'ouvrier va volontairement limiter sa production, et chacun sera tenu de respecter une limite d'autant plus stricte qu'elle est informelle.

La productivité-horaire, comprise au sens classique, est un plafond absolu, fruit d'un rapport entre une ensemble d'opérations à effectuer et les capacités humaines jugées normales. Mais les observations en usine montrent bien le caractère très extensible de cette productivité, et l'importance de ce que l'on appelle maladroitement, faute de mieux, la « motivation ». Les expériences menées à la *Western Electric* ont montré, répétons-le, que la productivité était un phénomène social, obéissant à des normes propres au groupe. L'ouvrière qui arrive est sommée de se plier à cette norme, et ostracisée si elle refuse. Dans le rapport de force entre la direction et les ouvrières, l'équilibre négocié représenté par la norme officielle de pièces par jour, peut être constamment remis en cause si le dépassement devient trop systématique. D'où le contrôle social exercé par le groupe sur les individus afin que leurs propres écarts à la norme ne viennent pas déséquilibrer la convention.

*

* *

Le rappel de ces quelques observations de sociologues du travail ou ergonomes concernant le jeu incessant autour de la règle développé par les acteurs rend problématique les considérations précédentes sur la règle.

Une question s'élève en effet à l'issu de ce rapide exposé sur la règle, au regard des différentes théories exposées plus haut, et de l'extraordinaire foisonnement des transgressions que nous constatons chaque jour dans l'entreprise comme dans la société. Si l'on décrit la règle comme étant un outil de structuration des comportements ayant pour but la coordination des actions des individus, et sa transgression comme une *pathologie* vouée à la marginalité, on comprend mal alors comment, *en dépit* des transgressions incessantes, cette coordination est *malgré tout* possible. On oppose fréquemment coordination par la marché et coordination par l'organisation (*i.e*. par les règles), mais dans la mesure où ces règles ne sont pas respectées, on peut se demander de quelle nature est la coordination ainsi produite. A travers

l'idée de coordination, c'est bel et bien *le rôle de la règle dans l'entreprise* qui semble devoir être reconsidéré, ou du moins clarifié.

Commençons par tenter d'y voir un peu plus clair dans cette transgression dont nous parlons, en réalisant un petit travail de définition.

B La transgression : définition du terme

La question de la définition de ce que nous entendons par « transgression » est évidemment essentielle. Comme nous allons le voir, nous fixons un espace précis au champ couvert par ce mot : d'une part une limite inférieure englobant les irrégularités mineures (contrevenant à des normes informelles), d'autre part un plafond assez strict (qui exclut les crimes notamment, comme nous le verrons *infra*). Une fois accompli ce travail de définition, nous verrons néanmoins que les lignes de démarcation, aussi soigneusement tracées qu'elles soient, demeurent singulièrement poreuses.

1) Dans la jungle des transgressions : comment y voir clair ?

Réfléchissant sur les blocages organisationnels français, Michel Crozier parle de « l'extrême difficulté qu'éprouve toute entreprise humaine collective à s'assurer l'adhésion et la conformité des participants. » [Crozier, 1970 : 40]. Les multiples formes de transgressions que l'on observe dans l'entreprise sont probablement, fondamentalement, des reflets de cette difficulté. La conformité, toujours souhaitée mais jamais parfaite, reste un horizon inaccessible. La réalité est plutôt faite de pratiques déviantes aux multiples visages. Un ouvrier qui oublie volontairement de porter le casque sur un chantier ; un dirigeant qui ment sur ses intentions de licenciement ; une procédure affichée que plus personne ne respecte ou que personne n'a jamais respectée ; un responsable de département qui « arrange » les chiffres de son budget pour se voir accorder la même somme l'année suivante ; un consultant qui « en rajoute » sur son expérience du secteur pour gagner un appel d'offre ; autant de formes de transgressions d'une norme, autant de cas de contradictions entre plusieurs niveaux de discours (celui de la norme d'une part, de l'action d'autre part). Mais pour préciser le sens du mot que nous employons, nous devons préalablement démontrer la parenté, à première vue peu évidente, des différents vocables que nous avons subsumés sous un même terme.

On ne peut tout d'abord parler de transgression sans faire, au moins implicitement, référence à un discours normatif préalablement posé. La transgression est toujours définie négativement, elle est transgression *par rapport* à une norme.

a) Existence préalable d'une règle

La transgression, c'est-à-dire « le fait de passer outre » n'existe qu'à partir du moment où existe une limite. Cette limite est ce que l'on nomme la règle. Dire que la transgression suppose la règle est plus qu'un simple truisme : c'est souligner que le rapport des deux n'est pas superficiel mais essentiel ; c'est suggérer que la règle et la transgression ne sauraient se comprendre l'une sans l'autre. Chacun des termes de cette dialectique joue un rôle central dans « l'économie général de la pratique », autrement dit dans la réalisation quotidienne du rapport entre actions et limites. Une borne, en tant que telle, n'a pas de dynamique sociale pourrions-nous dire. La vie sociale ne peut être approchée qu'à travers la confrontation de cette règle-limite avec le jeu sinueux des pratiques. C'est par *l'irrégulier* que la règle s'inscrit dans le réel ; c'est par son dépassement que la borne signale son existence sociale. Durey et Pérard [1983] définissent ainsi la transgression comme un « jeu autour des limites » [p.44].

b) L'impossible séparation binaire entre le régulier et l'irrégulier

Faugeron *et al.* [1975, p.43] évoquent l'hypothèse selon laquelle il existe dans la société un *continuum* entre la non-déviance (l'acte légal), la déviance et le crime. Il n'y aurait aucune solution de continuité entre les valeurs de la société et les valeurs déviantes [Faugeron *et al*., 1975 : 15]. On n'aurait affaire qu'aux extrêmes opposés d'un même spectre. Nous ne voulons pas démontrer ici la communauté de nature des actions normales et des crimes. Il s'agit plus modestement de souligner que la ligne claire et nette qui sépare le régulier de l'irrégulier ne peut être tracée. La distinction commode entre respect des règles et déviance est malheureusement impossible. Le caractère binaire de la loi, fixant toujours un seuil supposé objectif à partir duquel on passe du légal à l'illégal n'est qu'une construction de pensée, une évaluation contingente. La ligne claire et fine qui délimite les deux zones n'est en pratique qu'une *zone grise* plus ou moins étendue où le *toléré* voisine avec le *permis* et flirte avec *l'interdit*. Au gré des circonstances, de l'état d'esprit de l'évaluateur, un même acte pourra se trouver dénoncé comme illégal ou bien reconnu comme légal. Le cas est bien rare d'une norme permettant de séparer radicalement le régulier de l'irrégulier. La transgression est toujours le résultat d'un jugement, d'une évaluation, et par là même est une qualification contingente.

2) De la variété des discours normatifs

Il faut bien réaliser combien la nature de cette norme dont nous parlons dépasse de loin le simple règlement ou la simple loi. Les normes informelles tiennent, dans les organisations, une place que nous ne pouvons négliger. Le discours lui aussi est une forme importante de normativité, et une source de régulation.

Un directeur général annonçant son intention de visiter telle filiale par exemple, crée une attente de la part des gens qui reçoivent son discours. Par la suite ses actes pourront être soit *en conformité* avec ce qu'il a dit, soit *en contradiction* (s'il ne visite pas sa filiale par exemple). Tout discours est structurant, c'est-à-dire qu'il *donne une forme*, fixe des limites à ce qui était pure indétermination.

Prenons un autre exemple. Quand un manager dit à un collaborateur : « pourriez-vous rechercher telle information ? », il donne un ordre qui s'apparente à une norme : se crée à travers son injonction une différence entre ce « qu'il y a à faire », et le fait de « ne pas le faire ». Dit en termes moins lourds, un tel ordre crée un domaine du *permis* (ou du requis), et du *défendu*. Un espace du conforme s'ouvre alors (en l'occurrence : chercher l'information), et dégage du même coup l'espace du non-conforme. Nous verrons *infra* que la limite entre ces deux espaces est très rarement nette, et qu'elle s'apparente le plus souvent à une zone grise.

Imaginons de même un manager déclarant son intention d'entreprendre telle stratégie ; sa prise de telle décision. Il est clair qu'alors son discours est une forme d'engagement ; on attendra de lui qu'il agisse de telle façon plutôt que de telle autre, et on sera étonné s'il agit différemment. En somme, le manager aura alors créé une norme par son discours.

Comme le note Terssac [2003 : 12], l'action elle-même a valeur normative. La somme des actions passées forme un ensemble dont la répétition finit par esquisser une norme. La loi elle-même prend en partie sa source dans les pratiques ; elles sont parfois des sortes d'action cristallisées. Par exemple, on sait que la principale source juridique du droit anglais est le droit coutumier (*Common Law*). Dans la Rome antique, les *Annales* étaient les faits accumulés pendant des générations et gardés précieusement, dont l'interprétation déterminait les innombrables obligations religieuses qui présidaient à tout acte politique :

> *« On y consignait les prodiges que les dieux du pays avaient opérés et par lesquels ils avaient manifesté leur puissance, leur bonté ou leur colère. On y décrivait les cérémonies par lesquelles les prêtres avaient habilement détourné un mauvais présage ou apaisé les rancunes des dieux. »* [Coulanges, 1864 : 198]

Comme sur ces vieux chemins où le passage répété des roues a profondément creusé la terre, les actions des hommes finissent, bon an mal an, par créer la règle. Une invocation réussie, un

acte suivi d'effet bénéfique devient la règle intangible que suivront des générations. La civilisation de l'Antiquité a été celle de la recherche perpétuelle des lois divines, des recettes qui permettent la conciliation des mânes.

Reynaud [1995] souligne l'extraordinaire diversité de ce que l'on peut nommer « règle », dès lors qu'on en retient comme définition celle « d'étalon et de modèle de référence » [Reynaud, 1995 : 248]. Il parle des règles de droit, des règles de gestion, des règles morales ou religieuse, des règles coutumières [Reynaud, 1989 : 19].

Ce sur quoi nous voulons insister, c'est qu'il n'y a pas de différence de *substance* entre un règlement, une coutume, une loi, une annonce de décision, un ordre ; il y a seulement une différence de *forme*. Dans tous les cas il s'agit d'un discours normatif délimitant une zone de référence par rapport à laquelle il y aura transgression dès lors qu'on la quittera. Voilà la raison pour laquelle nous estimons être fondés à subsumer sous le mot de *transgression* le phénomène que nous voulons étudier, par-delà sa polymorphie.

Notre acception de la transgression est donc très large. De manière générale, nous voulons signifier par « transgression » une opposition entre deux ordres : l'ordre de l'être contre l'ordre du devoir-être. Il y a transgression dès lors que deux niveaux de rapport au réel se contredisent : la *représentation* qui est faite du vrai et le *vrai* par exemple ; ou bien le *discours* et *l'action*. La transgression est un mode d'expression d'une contradiction du système, elle signale l'existence d'un hiatus.

Ce que le langage courant nomme « mensonge » est, à notre sens, un type de transgression parmi d'autre : celui qui ment sépare la pensée du discours pourrait-on dire. Mentir, dit Loquen [2003], c'est « volontairement choisir de cacher à l'autre ou à soi-même tout ou partie d'une réalité telle que je la perçois » » [p.23] La figure du mensonge n'épuise pas, loin s'en faut, l'entièreté du phénomène de la transgression. Ne considérer que le mensonge serait manquer un grand nombre de manifestations transgressives qui sont pourtant de même nature[6]. Ce qui est en jeu dans la transgression, c'est selon nous un mécanisme qui va bien au-delà de la discontinuité entre *dire* et *faire*. Il y a entre le mensonge du cadre à ses subalternes et le non-respect systématique d'une règle de sécurité par un employé une parenté profonde. De même, le mensonge « explicite » et le mensonge « par omission » ou « par flou volontairement entretenu » sont de même nature :

> *« Je mens à un client non seulement lorsque je lui cache les véritables caractéristiques du produit ou du service que je lui vends (...), mais aussi lorsque je*

[6] Qui plus est, parler de « mensonge » sous-entend un jugement de valeur négatif que nous nous refusons à faire ici ; l'aspect moral de l'action n'est pas une question que nous souhaitons traiter.

> *lui fais croire que je satisfais un besoin qu'en réalité je ne cherche pas à satisfaire. »* [Loquen, 2003 : 16]

Il y a, entre les différentes formes transgressives, une absence de solution de continuité dont la suite de ce travail tentera de montrer le bien-fondé.

L'ironie est aussi une forme de transgression. Pierre Boudon [1997] montre qu'il y a ironie « lorsque, d'un bout à l'autre, le discours énonce précisément le contraire de ce que l'on pense. » [p.5] Le locuteur ironique introduit une faille entre le signifié et le message signifiant. A la règle tacite selon laquelle toute communication est la formulation la plus claire possible d'un message, l'ironie vient substituer un jeu complexe autour du sens. La phrase ironique a cette particularité d'être en elle-même tout à fait « régulière » : le sens littéral n'outrepasse nullement les bornes de la communication franche. Une observation telle que « quelle belle cravate, Monsieur » ou bien « Quelle agilité d'esprit ! », ne prend son sens ironique qu'en fonction du ton avec lequel elle est prononcée. Ainsi le sens induit par l'ironie « va dépendre davantage d'une disposition d'esprit que d'une formulation langagière explicite. » [Boudon, 1997 : 6]. Entre la signification littérale et le sens véritable de la parole, l'ironie vient introduire un fossé que le spectateur ne peut franchir que s'il sait saisir le contexte, les mimiques, le ton, le jeu des regards etc.

La distinction proposée par Argyris et Schön [1978] entre *théorie partagée* et *théorie en pratique* nous semble reproduire cette opposition entre deux ordres que nous visons au travers du terme de transgression. Les théories partagées (*espoused theory*) sont en fait les principes posés officiellement (par exemple les documents officiels). On comprend bien que, par extension, le concept de théorie partagée peut être étendu à tout principe régulateur, c'est-à-dire à ce que nous nommons couramment « règle ». Ce sont les principes posés par les instances dirigeantes (ceux qui ont la maîtrise des canaux d'expression officiels) afin de structurer les contraintes collectives.

Une dimension commune à ces avatars de notre concept de transgression est qu'il y a toujours opposition entre la dimension du *public*, d'une part, et celle du *privé* d'autre part. Cette dualité entre l'ordre de ce qui est exposé, montré, et l'ordre de ce qui est voilé, caché, est un des aspects essentiels de la transgression. La figure 7 synthétise cette idée.

La théorie en pratique (*theory in use*) correspond à la coutume, aux comportements concrets. Elle demeure souvent tacite, les gens la connaissant de manière non verbalisée, purement empirique. Cette théorie en pratique semble très proche de ce que nous nommons « transgression » dans cette étude. C'est en effet un « ordre de la pratique » définit par contraste avec un « ordre du discours ». L'acteur autonome crée lui-même ses propres règles,

séparées des règles officielles, et développe petit à petit un monde de la pratique bien distinct du monde des représentations véhiculées par les instances officielles.

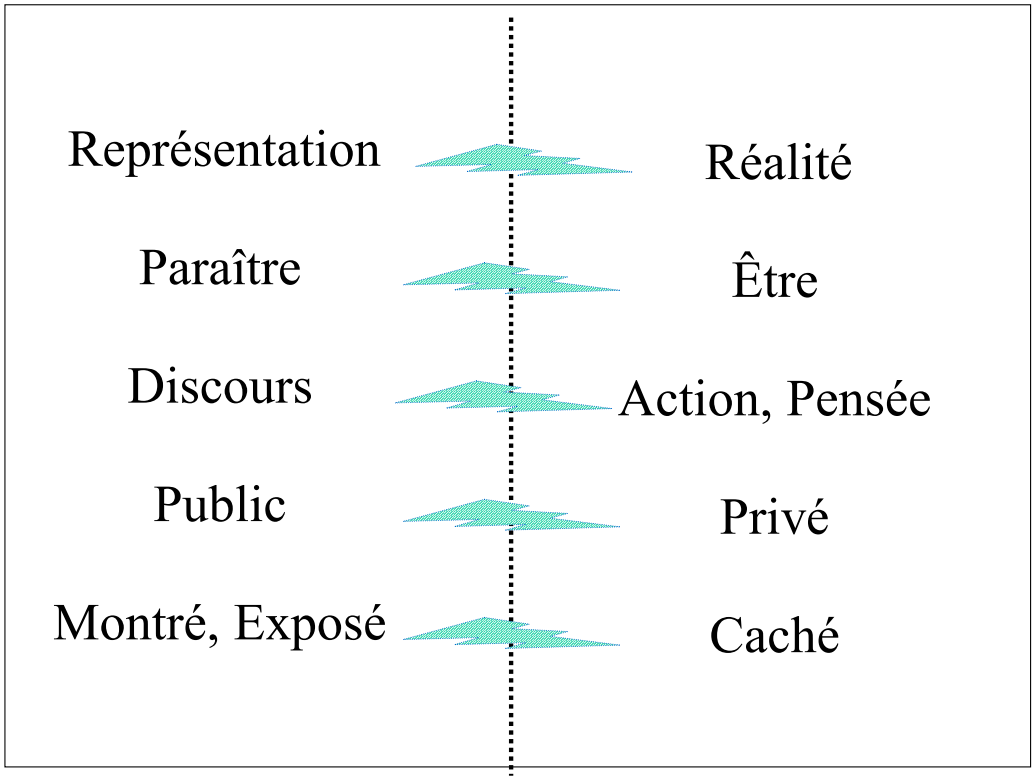

Figure 7 *: synthèse de notre acception du terme « transgression »*

Nous avons cherché en vain un terme générique qui synthétiserait cette situation de *décalage règle/pratique*, ces *contradictions organisationnelle*s, ces *hiatus discours/action* qui sont l'objet de notre étude. *Irrégularité*, *anormalité*, *incohérence* sont, dans notre acception, autant de synonymes de ce que nous qualifions du terme générique de *transgression*. A défaut, le terme de *transgression* nous paraît être le plus évocateur et le plus pratique à utiliser.

3) Délimitation du champ

Peut-on parfaitement superposer la carte du légal/illégal et celle du non-transgressif/transgressif ? Deux questions sont en fait posées quand il s'agit des rapports entre transgression et légalité.

a) La transgression des normes : le légal et l'illégal

Tout d'abord, la transgression dont on parle s'inscrit-elle nécessairement dans l'illégalité ? La réponse est non. Compte tenu des considérations précédentes sur la variété

des formes de normes, leur degré de formalisation plus ou moins élevé, la continuité qu'il y a lieu de percevoir entre les règles formelles et informelles, nous ne voyons pas en quoi la séparation radicale de l'irrégulier illégal et de l'irrégulier légal pourrait se justifier. Il peut y avoir plus de risque à ne pas respecter une règle informelle du groupe qu'à outrepasser une règle de sécurité. L'importance de la transgression aux yeux de l'acteur et son caractère de légalité ne sont pas liés. C'est plutôt en terme de *conséquences attendues* (couple probabilité/gravité) que l'acteur jaugera une transgression. C'est la sanction qui est prise en compte par l'acteur. Or la sanction sociale d'une transgression informelle (le non-respect des codes vestimentaires par exemple) peut-être plus redoutable que la bien des amendes. Une mesure de rétorsion contre un membre du groupe sera l'ostracisation par exemple ; l'exclusion diffuse mais terriblement efficace : « on isolera le déviant en ne lui parlant plus » [Cohen, Fink, Gadon, Willitts, 1976 : 38]. Moscovici [1979] développe la même idée.

Nous répétons donc qu'il n'y a pas de solution de continuité entre les entorses aux lois, règlements, et celles qui ressortissent aux règles informelles. Ce sont, comme nous allons tenter de le montrer, les mêmes mécanismes qui en assurent la production et l'équilibre propre. Le « jeu autour des principes », que nous nommons *transgression* pour plus de commodité, ne change pas substantiellement en fonction du type de règle auquel il se rapporte.

b) L'exclusion des transgressions « graves »

Deuxième question : quel est le « plafond » que nous fixons à notre acception de la transgression ? Du simple oubli d'une prescription au plus terrifiant crime de sang, le spectre des actions transgressant la règle est très étendu. Devons-nous considérer d'un même regard les crimes, les délits, les oublis, les simples malveillances ? Non. Il nous semble qu'ici nous devons opérer une distinction. Dans notre esprit, le terme de transgression désigne moins les crimes ou transgressions volontaires « graves » (qui relèvent d'une opposition organisée et volontaire à la règle) que les petites infractions conscientes ou non d'elles-mêmes commises par les acteurs par rapport au dispositif juridique et réglementaire. **Ce sont en fait les transgressions d'acteurs par ailleurs soucieux du respect de la loi et en accord avec le contrat social qui nous occupent, car ce sont elles dont la motivation reste à déterminer.** Nous séparons les actes criminels "graves" de l'ensemble des transgressions "bénignes", les premières étant selon nous d'une nature bien différente des secondes, principalement parce qu'elles témoignent d'une *opposition frontale* au système de l'organisation, d'un rejet brut, et non d'un *jeu* autour des normes de quelqu'un qui souhaite *malgré tout* respecter les règles. Les

transgressions « majeures » ou *a fortiori* les crimes de sang sont en-dehors de notre champ. Les crimes font sans doute partie des activités susceptibles d'être analysées en terme d'incohérence, mais ils ne sont que l'extrémité du spectre très étendu des transgressions et à ce titre ils doivent faire l'objet d'investigations particulières qui dépassent le cadre de nos recherches. Il ne s'agit donc pas dans ces pages de parler des transgressions pénalement répréhensibles, mais de celles qui ne font que dévier du discours officiel, public, les actions en somme qui diffèrent du comportement attendu.

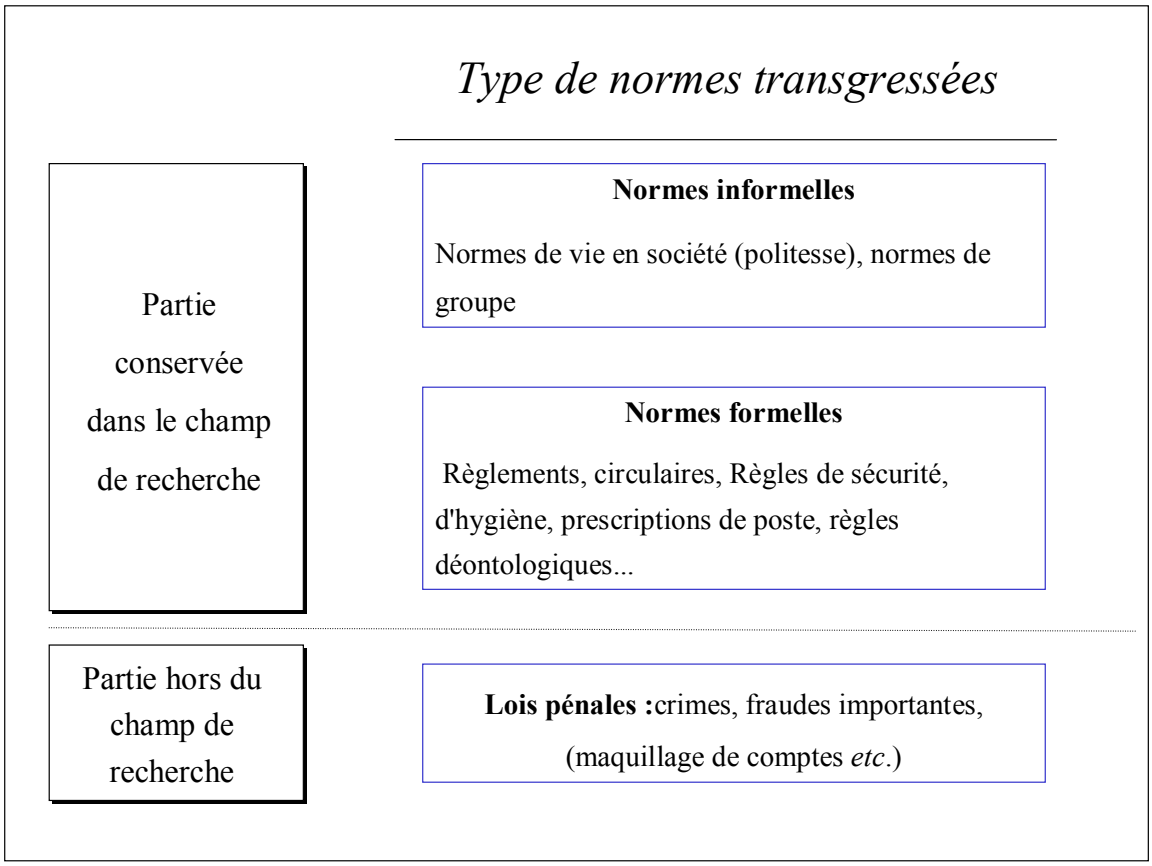

Figure 8 *: La transgression : synthèse de notre délimitation du champ*

Pour résumer notre propos, disons que nous rangeons indifféremment sous le vocable de transgression les infractions à des normes formelles ou informelles. En revanche, nous posons un plafond clair excluant les crimes et « transgressions graves ». Ce dernier n'est pas en soi, nous en avons conscience, un concept opératoire. Il ne fixe pas de limite, mais détermine juste un jugement qualitatif. Nous aurons l'occasion de préciser les caractéristiques de cette distinction entre *transgression grave* et *transgression ordinaire* quand nous aborderons l'approche de Durkheim, et notamment quand nous discuterons de l'interprétation du concept d*'anomie*. Disons simplement pour l'instant que la différence essentielle entre le sujet qui nous occupe et celui qui l'outrepasse est celle du *normal* et *pathologique*. Nous aborderons

plus en détail le problème de cette distinction quand nous tenterons d'esquisser les contours de la notion de « transgression ordinaire ».

c) Transgression, déviance, désordre : termes synonymes ?

Notre travail liminaire de définition serait incomplet si l'on ne précisait pas les rapports que nous établissons entre les termes voisins de celui de transgression comme ceux de désordre et de déviance.

i *Désordre et transgression*

L'idée de désordre est bien entendu beaucoup plus vaste que celle de transgression. Il peut tout à fait y avoir désordre incontestable sans qu'aucune transgression ne soit commise : une foule de badauds devant les grands magasins au mois de décembre par exemple est bel et bien *désordonnée*. Pourtant, à bien y réfléchir, ce n'est que parce qu'on se figure mentalement les rangs parallèles et disciplinés des défilés militaires que l'on ressent un *manque d'ordre* en voyant une foule. Le désordre ne peut être défini que par rapport à la notion *d'ordre* : c'est parce que nous possédons une idée plus ou moins précise de ce que l'ordre pourrait être que nous pouvons qualifier le désordre. Or qu'est-ce que l'ordre, si ce n'est la forme particulière que prend un système dès lors qu'il suit certaines règles ? Plus exactement, l'ordre est le produit de la règle, comme, a dit un auteur latin, « la beauté est la fleur de la vertu ». Donnant sens aux choses, l'organisation devient autre chose que la somme de ses composants épars ; elle devient un ensemble intégré. Qu'ordre et désordre soient inextricablement liés n'est en rien une idée nouvelle comme le souligne, entre autres auteurs, Jean-Pierre Dupuy [1982]. La possibilité de leur coexistence suscite en revanche beaucoup plus de controverses. Si l'on admet que l'un et l'autre ne peuvent que se succéder, alors deux moments, deux modes d'existence sont possibles pour le désordre : préexister à l'ordre, ou prospérer sur les ruines de ce dernier.

Le désordre peut tout d'abord caractériser l'état d'un système non encore organisé, d'une organisation en gestation. Le désordre précèderait l'ordre comme le chaos précédait le monde avant que Dieu, dit la Genèse, ne sépare le jour de la nuit et la terre du ciel. La relation temporelle, s'il tant est qu'elle existe, ne saurait pourtant être unilatérale : en vertu de la loi d'entropie, tout système qui n'est pas constamment raffermi perd sa force et tend peu à peu vers le désordre. C'est alors le désordre qui procéderait de l'ordre. Mais cette situation ne peut qu'être un évènement unique. Hormis ce moment fondateur et largement mythique, parler de désordre revient nécessairement à sous-entendre qu'il n'est que la conséquence d'une

dégradation de l'ordre. Il n'y a qu'une création, un seul chaos originel. Tous les désordres suivants ne sont que les dégradations d'un ordre agonisant ou mort. C'est encore plus vrai si nous tentons de restreindre notre réflexion à l'objet qu'est l'entreprise : il n'y a pas d'entreprise sans règles fondatrices. Le désordre ne peut être qu'exceptionnellement premier[7].

C'est le cas où l'ordre laisse place au désordre qui est le plus fréquent. Des règles sont édictées, mais pour une raison ou pour une autre, elles tombent dans l'oubli et sont outrepassées par le plus grand nombre. Nous aurons l'occasion de revenir en détail sur les différents cas de figure qui peuvent expliquer le non-respect d'une règle. Bornons-nous pour l'instant à souligner que si l'ordre est synonyme de « champ d'action réglé », alors il est bien possible de dire à l'inverse que le désordre, négation de l'ordre, est bien synonyme de « transgression de la règle ». Dans l'entreprise où les rapports entre personnes sont structurés par de multiples dimensions créant chacune ses normes (la hiérarchie, la logique fonctionnelle, la logique de production, la logique de sécurité etc.), c'est *a fortiori* à bon droit que nous assimilons la transgression au désordre.

ii *Déviance et transgression*

On ne peut dévier de sa route que par rapport à un cheminement préalablement fixé : *de-via*, quitter la route. Comme dit Sénèque dans une de ses lettres à son ami Lucilius, « il n'y a pas de vent favorable à celui qui ne sait où il va » ; impossible de parler de déviance sans sous-entendre immédiatement une destination fixée, un chemin tracé. La règle est ce dont on peut dévier. Sans règle, pas de déviance. Dès lors, et par un raisonnement analogue à celui qui nous a permis d'assimiler désordre et transgression, on peut dire que dévier, c'est toujours transgresser une règle.

La qualification de « transgression » ou de « déviance » ne va pas de soi, contrairement à ce que seraient, par exemple, la taille ou la couleur d'un objet. Dire qu'un acte est déviant ou transgressif, ce n'est pas énoncer un jugement apodictique (nécessaire), mais réaliser une sorte de jugement de valeur. C'est toujours une évaluation. La conséquence épistémologique, pour nous qui nous intéressons à ce type d'acte, est qu'il nous faut d'ores et déjà renoncer à toute prétention à l'objectivité : en tant que chercheurs travaillant sur la transgression en entreprise, nous nous posons *de facto* comme instance d'observation et de jugement des faits

[7] Cela peut être le cas par exemple lorsqu'un développement rapide et mal contrôlé de l'activité d'une entreprise, et des embauches rapides donnent le jour à un processus de production peu ou pas structuré. Mais même dans ce cas, on peut observer que les employés « s'arrangent » de manière informelle et recréent en fait un système normatif au moyen de règles propres. Cela pose finalement la question de la possibilité d'un véritable désordre au sens courant du terme dans l'entreprise. Nous y reviendrons plus tard.

sociaux. Ce sont par conséquent deux jugements qui se superposent : celui du chercheur et celui de la société.

C'est sur ce point sans doute que nous pourrions fonder la différence entre déviance et transgression. Du point de vue du social, déviance et transgression diffèrent nettement : le qualificatif de « déviant » ne peut être apposé que par une personne extérieure qui « étiquette » ainsi un acte – c'est la théorie de l'étiquetage de Becker [1985 (1963)] dont nous avons déjà parlé –. La transgression, en revanche, est un acte qui n'est pas forcément identifié comme tel. Il n'est pas encore étiqueté. Il ne le sera peut-être jamais, si l'acte reste secret, ou s'il reste cantonné dans les limites d'une zone de tolérance. Du point de vue du chercheur en sciences sociales, déviance et transgression sont synonymes, car seule une reconnaissance par un tiers les sépare. Il s'agit de la même chose, à la différence près de la reconnaissance sociale. En choisissant de parler de « transgression » plutôt que de « déviance », nous nous posons comme instance d'observation et de jugement par rapport à un individu qui n'avait pas été regardé comme « déviant » par les autres acteurs. Ce choix présente l'avantage non-négligeable pour nous de supprimer autant que possible la difficulté du double jugement : nous n'avons pas à analyser pourquoi les gens jugent quelqu'un déviant, mais juste à tenter de considérer l'existence effective d'une transgression.

Il y a une autre raison pour laquelle nous privilégions ici le terme de « transgression ». Ce sont les travaux de Becker [1963] qui ont le plus popularisé le concept de *déviance*. Dans sa perspective, il caractérise essentiellement les transgressions graves et permanentes : drogués, prostituées, criminels etc. Au sens propre du terme, il s'agit d'une voie parallèle tracée par les individus, d'un mode de vie alternatif à la règle. Ce n'est pas ce dont nous tentons de cerner l'existence dans les organisations. Parler de transgression permet de souligner l'aller-retour permanent entre la norme à l'irrégulier. La transgression que nous posons comme objet de notre recherche est un va-et-vient permanent, et non cette espèce d'oxymore qu'est une « voie déviée », un sentier parallèle. Nous ne voulons pas mettre nos pas dans ceux des cohortes de chercheurs en déviance, mais suivre le sentier moins fréquenté qui suit les transgresseurs occasionnels ; les amateurs de l'irrégulier pourrions-nous dire ; ceux enfin pour qui dévier est une manière de suivre la route droite, et non d'explorer d'autres horizons.

Faut-il pour autant s'interdire d'utiliser le mot « déviance » ? Nous ne le pensons pas. A partir du moment où il est clairement indiqué que nous ne donnons pas à ce terme le sens que lui donne la sociologie de la déviance, mais qu'il est pour nous synonyme de

« transgression », il nous semble possible d'en parler sans crainte d'alimenter le flou conceptuel.

d) De l'individu à l'entreprise : qui transgresse ?

Qui est l'acteur de cette transgression que nous voulons décrire ? Sont-ce des individus ? Des groupes ? Des entreprises ? Bamberger et Sonnenstuhl [1998 : vii] distinguent deux domaines de la déviance : la déviance *corporate* qui concerne l'entreprise et la déviance *occupational*, qui relève de l'individu. Il est vrai que dans les média, l'entreprise est souvent nommée de façon collective comme la responsable des méfaits que l'action de ses membres engendre. Peut-on y voir autre chose qu'une dénomination commode sous-entendant la responsabilité de quelques uns ? Nous le verrons, la dynamique de groupe n'est certes pas absente du tableau des moteurs de la transgression. Nous prenons néanmoins le parti de garder l'individu (équivalent latin du mot grec *a-tomos* : « insécable ») comme unité de base de notre observation. Nous faisons nôtres ces paroles de Goethe : « quel que soit le point de vue, rien ne vaut en dernier ressort que la personne » ; quel que soit le contexte ou la fonction occupée, c'est bien l'homme ou la femme qui agissent en fin de compte. Une organisation est constituée d'individus en relations. Une entreprise peut bien constituer une personne morale au sens du droit ; elle reste, pour un sociologue acceptant le principe de l'individualisme méthodologique (à l'instar de Durkheim ou Weber), la somme de ses membres. Dire qu'une entreprise « transgresse » a certes du sens au point de vue juridique, l'entreprise étant une « personne morale ». Ce n'est pas le cas pour un sociologue des organisations : ce sont les individus, à travers leurs décisions et leurs actions singulières qui dévient de la norme. C'est par exemple l'idée défendue par Cressey [2001 : 175 *sq*.]. Ce dernier explique que l'assimilation du comportement d'une organisation à celui d'un homme est absurde. L'anthropomorphisme qui mène à dénoncer une organisation comme « déviante » n'a pas de sens, car l'organisation ne « connaît », ni ne « complote ».

Nous ne nions pas que l'opposition à la règle puisse être pratiquée de manière et pour des raisons collectives. Nous verrons assez combien l'acteur n'est pas, loin s'en faut, un agent monadique quand il désobéit. Son action s'inscrit souvent dans un réseau complexe de culture, de réponse à des *stimuli* collectifs et de participation à des mouvements groupaux. Mais prêter une volonté à une entité autre que l'individu implique l'existence d'un accord unanime qui nous semble caricaturer la réalité des rapports de force qui sont le théâtre des actions humaines. En somme, c'est dans un souci de clarté et de fécondité de la réflexion que nous adoptons l'individualisme méthodologique comme cadre d'approche.

C Rendre compte de l'incohérence opinion/action : Comment pouvons-nous prendre des décisions en lesquelles nous ne croyons pas ?

> *« Qui donc serait assez grossier pour ne pas voir cette supercherie palpable ? Mais qui donc aussi serait assez hardi pour ne pas dire qu'il ne la voit pas ? »* Shakespeare, *Richard III*, Acte III scène 6.

On entend instinctivement le terme de transgression comme désignant l'incohérence entre un principe (un discours) et une action. Par exemple le fait de livrer une information en violation d'un engagement à la confidentialité. Mais à bien y réfléchir, un troisième terme doit apparaître dans l'équation : celui *d'opinion*. En effet, la démarche transgressive comporte non pas deux, mais trois stades : l'opinion (il faut faire X), le discours (je dis qu'il faut faire X), l'action (je fais X). Entre chacun de ces stades peut intervenir une incohérence. C'est cette incohérence qu'englobe notre concept de transgression au sens large. Transgresser, c'est produire une incohérence entre les trois différents niveaux de rapports au réel : l'opinion (ce que je crois du réel), le discours (ce que je dis du réel), et l'action (ce que je fais réellement). La figure 9 reprend ces trois composantes.

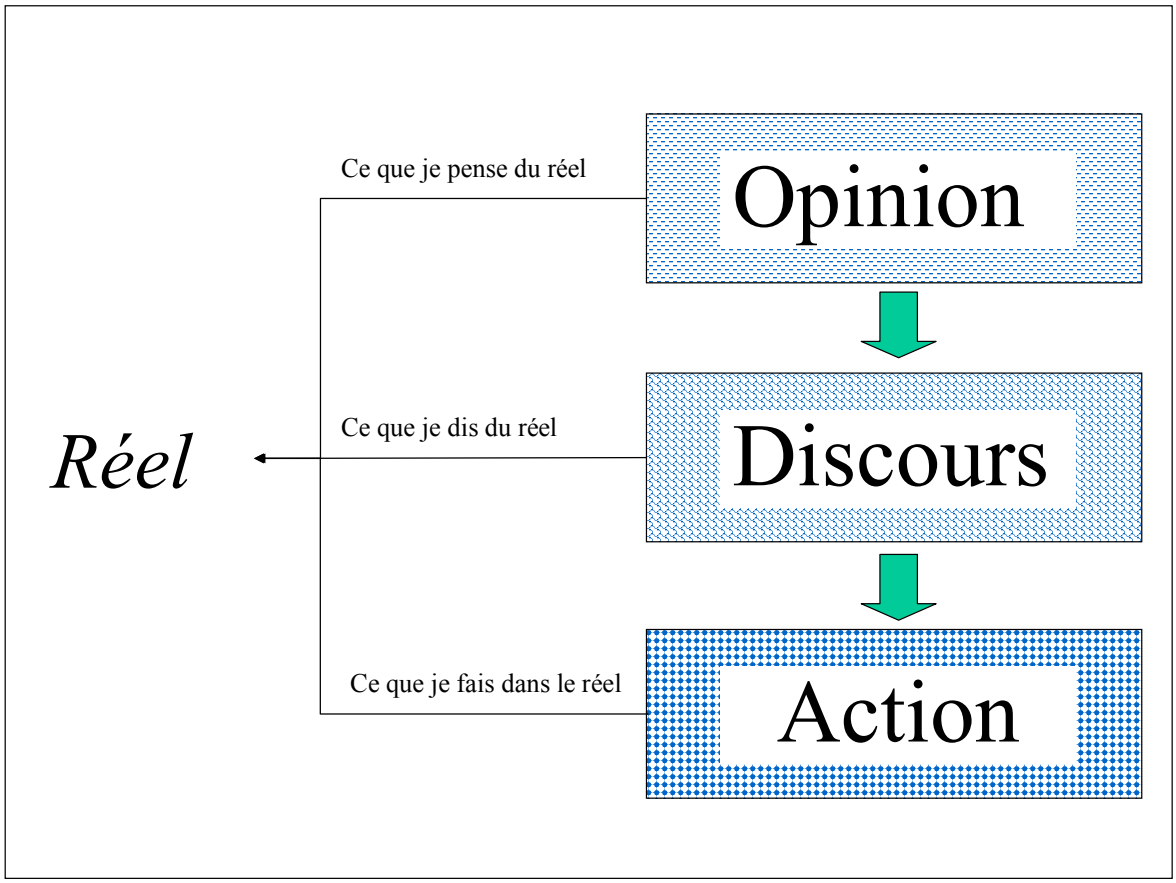

Figure 9 : *Les trois rapports au réel d'un individu*

Les trois éléments que nous venons de décrire peuvent être cohérents entre eux, ou bien au contraire incohérents. Par exemple, relativement à l'existence de Dieu, un individu pourra croire, proclamer qu'il croit et accomplir tous les rituels correspondants. Un autre, croyant lui aussi, pourra choisir d'affirmer qu'il ne croit pas et ne pas pratiquer non plus (s'il vit dans un régime où la liberté de culte n'est pas garantie par exemple). Nous avons tenté de schématiser les différentes modalités de rapports consonants ou dissonants dans la figure 10 ci-dessous. Un tel schéma n'a pas bien sûr pour but de démontrer quoi que ce soit, mais cherche simplement à rendre les idées claires.

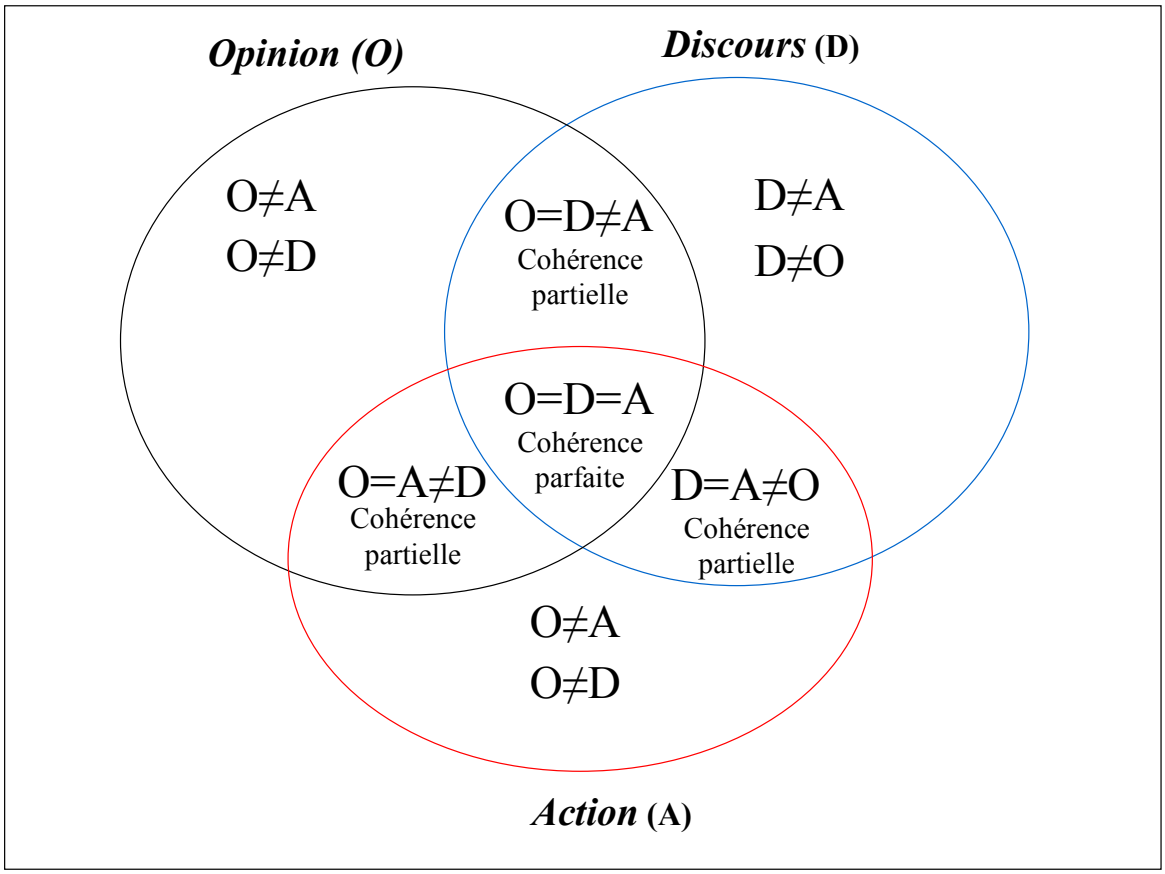

Figure 10 : *Les diverses modalités de rapports consonants ou dissonants entre opinion, discours et action*

Chaque modalité (O pour opinion, D pour discours, A pour action) peut être en consonance (=) ou en dissonance (≠) avec les deux autres. Dans notre exemple du croyant qui n'ose ni se déclarer tel ni pratiquer sa religion, on se situera dans la partie en haut à gauche où {O≠A ; O≠B}. Le centre de la figure désigne le cas théoriquement courant de consonance parfaite : l'individu agit et parle en accord avec son opinion intime. On a donc O=D=A.

Imaginons à présent qu'un individu se trouve devant un choix à faire entre « Blanc » et « Noir ». Quatre cas différents se présenteront alors, en fonction de la consonance ou de la dissonance que chaque élément entretiendra avec les autres. Ils sont schématisés en figure 11.

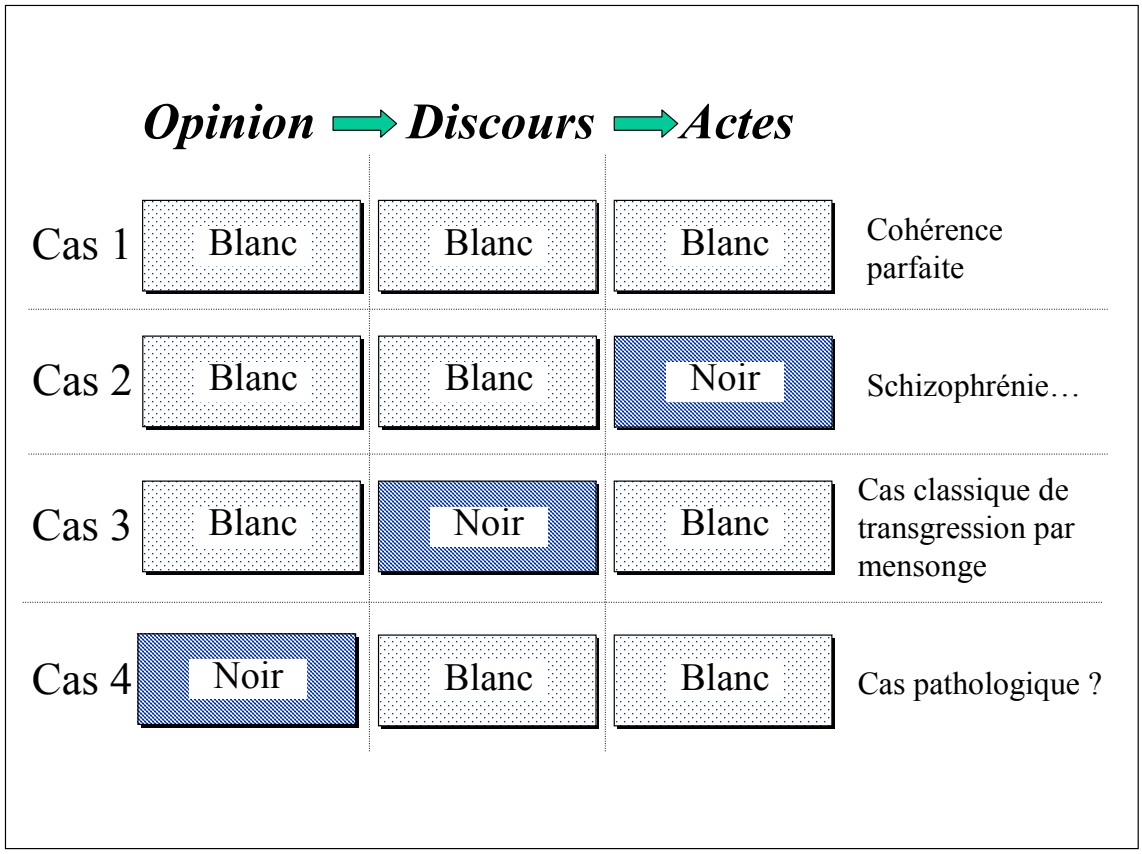

Figure 11 : *Les quatre couples opinion/discours/actes du point de vue de leur dissonance*

- *Premier cas* : cohérence parfaite de l'opinion, du discours et des actes. L'individu pense que son choix sera blanc, il le proclame, et choisit en effet blanc. C'est la conduite « morale » typique dans laquelle on a la cohérence interne (discours/opinion) et externe (discours/action). C'est le cas, par définition, des énoncés performatifs définis par Austin [1970].
- *Deuxième cas* : l'individu pense Blanc, dit Blanc, mais choisit pourtant Noir. Cette conduite s'apparente fort à un symptôme schizophrénique. Elle est alors du domaine de la psychiatrie, et ne peut nous occuper ici.
- *Troisième cas* : penser Blanc, choisir Blanc, mais proclamer qu'on va choisir Noir. C'est le cas archétypique du mensonge. Pour certaines raisons, l'individu veut cacher qu'il va faire le choix de Blanc, et prétendra donc le contraire. Nous sommes ici dans le domaine de la ruse. La suite de notre travail reposera essentiellement sur ce cas où le discours est un voile, un masque servant à cacher la réalité des actes ou des opinions.
- *Quatrième cas* : l'individu pense Noir, mais étrangement dit qu'il va choisir Blanc et choisit en effet Blanc. Un tel cas peut sembler pathologique à première vue. Comment

peut-on rendre compte de ce cas si étrange : une action contraire à l'opinion de celui qui agit ?

Nous ne pouvons continuer notre chemin sans régler auparavant cette dernière question. En effet, c'est là une dimension de la transgression sur laquelle nous nous devons de nous forger une opinion, sous peine de n'avoir qu'une compréhension partielle de notre objet. Nous nous intéressons à la transgression, or celle-ci implique trois termes, comme nous venons de le voir : l'opinion, le discours et l'action. Se demander pourquoi quelqu'un transgresse, c'est d'abord pouvoir rendre compte de ce cas étrange où un individu agit et plaide pour une cause en laquelle il ne croit pas, voire à laquelle il est opposé. Une fois que nous aurons circonscrit ce cas particulier, que nous aurons expliqué à quelles conditions il peut se produire, nous pourrons mener la suite de nos réflexions en assumant la cohérence opinion/action.

Traiter ce dernier problème, nécessite d'abord un rappel des critiques de la décision en entreprise. Ensuite, nous verrons comment il est possible d'expliquer les discours et les actes contraires à l'opinion d'une même personne.

1) Cascades informationnelles et décision

Imaginons une réunion dans une entreprise. Non pas une entreprise particulière axée sur un segment d'activité complexe, non, une organisation en somme comme il y en a des milliers. Une dizaine de personnes sont assises autour de la table, écoutant dans un silence religieux un conférencier faire un exposé, transparents à l'appui. Personne ne dit rien, seulement voilà, il se trouve que le propos de l'orateur est incompréhensible, aussi abscons sur le fond que sur la forme… Nous avons tous assisté au moins une fois à un spectacle similaire. Que se passera-t-il quand l'orateur aura terminé son discours ? Le plus probable est que le président de séance le remercie poliment, et passe rapidement au sujet suivant. Chacun des membres de l'assistance emportera avec lui sa honte secrète de n'avoir rien compris à un exposé que les autres ont eu l'air de trouver tout simple. Ce petit exemple connaît de multiples variantes et pourrait s'appliquer aussi bien dans la vie quotidienne qu'à l'université par exemple. Il arrive que dans un groupe les discours tenus et les décisions prises entrent en contradiction avec les opinions individuelles, sans que jamais cette contradiction ne soit résolue.

Les processus de délibération dans les organisations obéissent, selon la représentation traditionnelle, aux mêmes postulats implicites qui fondent l'éthique de la communication d'Habermas : l'échange est censé être le moyen d'une recherche commune et franche de la

vérité. Les arguments sont avancés pour convaincre, et permettre petit à petit la prise de la bonne décision. A l'instar du marché des économistes classiques dans lequel offre et demande se rencontrent pour établir mécaniquement un prix, l'interaction en entreprise devrait reposer sur la confrontation d'arguments permettant l'émergence d'une décision rationnelle. Comment chaque membre d'un groupe détermine-t-il le choix en faveur duquel il fera porter sa voix ? La théorie du choix rationnel décrit un processus de réflexion reposant sur la confrontation des scénarii, et sur le choix du meilleur compte tenu de son degré de probabilité. L'observation des échanges en entreprise et des décisions qui en découlent est très loin de correspondre pourtant à cette représentation.

Le but de ces lignes est de proposer une explication du mécanisme d'apparition de ce décalage, et d'en évaluer la solidité. Comment rendre compte de ce scandale pour la rationalité qu'est cette dissonance entre les opinions exprimées, les idées auxquelles on déclare adhérer, et les opinions intimes ? Ce détachement radical du « faire » et du « dire » est le résultat d'un processus cognitif directement produit par l'interaction sociale. Par un mécanisme social simple et couramment observé, on cherchera à montrer comment une décision peut être approuvée par tous sans que personne pourtant ne croie à sa validité. Parmi les différentes approches possibles de ce phénomène, nous souhaitons en proposer une qui emprunte notamment à la théorie des cascades informationnelles utilisées par André Orléan dans le domaine de la spéculation.

Comme l'ont montré de nombreuses recherches en entreprise, la cohérence du processus de décision en entreprise est nettement surestimée [Cohen, March et Olsen 72 ; Cohen et March 86]. Les travaux de March montrent par exemple que les théories et techniques classiques de la décision reposent sur des hypothèses *a priori* issues d'une observation trop superficielle de la réalité [Romelaer, 94]. Le modèle dit de la « corbeille à papier » est une tentative pour définir « une autre conception de l'ordre » où l'ordre temporel est substitué à l'ordre logique. Ce modèle, développé par Cohen, March et Olsen [1972] montre qu'en entreprise les flux de solutions et les flux de problèmes sont découplés. Toute décision est située au confluent de quatre flux : des problèmes, des opportunités de choix, des solutions, et des participants. Aussi hétérodoxe que cela puisse paraître, il y a des solutions à la recherche de problèmes dans l'organisation : un groupe cherchera par exemple à identifier un problème pour lequel il a une solution. Ce regard nouveau porté sur l'entreprise bat en brèche la représentation classique d'une organisation qui identifierait les questions à traiter, puis élaborerait les réponses adéquates. Le processus n'est ni un processus d'optimisation, ni même le fruit d'une rationalité limitée, mais le fruit d'un mouvement brownien [Romelaer,

1994]. Les décisions sont, dans bien des cas, des événements en partie incontrôlés qui sont le résultat fortuit de la rencontre de différents flux. Une prolongation de la critique semble possible à travers l'utilisation des travaux d'André Orléan sur la dynamique de la spéculation.

a) Le mécanisme des cascades informationnelles

La théorie traditionnelle de la spéculation s'est attachée à décrire des acteurs définis essentiellement par un certain degré d'aversion au risque. Oubliant le sens étymologique du mot spéculation (*specula* : le miroir), elle comprend le fonctionnement des marchés comme étant la résultante de décisions d'acteurs indépendants. Pour l'économiste orthodoxe, l'acteur est cet être rationnel pesant les coûts et avantages de ses décisions compte-tenu du niveau d'information qu'il possède. L'incertitude n'est, dans la vision classique, qu'un ensemble de probabilités affectées à différents scénarii identifiés. Dans cette perspective, la rumeur, les actions des autres, la panique ne sauraient avoir aucun effet sur les décisions et les croyances. C'est ignorer totalement les phénomènes d'interdépendances qui président pourtant au fonctionnement quotidien des marchés. Le célèbre ouvrage de Kindleberger [1978] sur l'histoire de la spéculation fait apparaître, dans tous les cas étudiés de crises financières, le rôle fondamental joué par les phénomènes de contagion. A la base de toute spéculation se trouve une dynamique collective informationnelle dont la transmission se réalise à la manière d'un virus biologique.

Bickhandani, Hirshleifer et Welch [1992] ont les premiers proposé la notion de cascade informationnelle. Selon ces auteurs, une cascade informationnelle apparaît lorsqu'il est optimal, pour un individu qui a observé les actions de ceux qui le précèdent, de suivre le comportement de son prédécesseur sans tenir compte de sa propre information [p.992]. Autrement dit, quand les actions des individus ne dépendent pas de leur propre information, mais de celle des autres. C'est le cas notamment en situation d'incertitude. Dans le modèle, chaque personne décide d'adopter ou de rejeter un comportement donné (par exemple, essayer la drogue pour des lycéens). Le choix de chacun est fondé en partie sur celui des autres. Chacun choisit successivement son action à la suite du précédent. Les auteurs montrent comment, sous certaines conditions aisément remplies, ce jeu débouche nécessairement sur l'adoption systématique du même comportement par les individus. C'est là que commence la cascade informationnelle. Ce jeu d'accumulation produit deux chemins possibles : l'un menant à l'adoption massive du comportement, l'autre à son rejet massif. On comprend bien que, la probabilité d'erreur du premier individu ayant choisi étant non nulle, il est

théoriquement possible que la cascade mène vers l'adoption massive d'un comportement absurde.

b) Les effets sociaux produisant le conformisme et amorçant la cascade : l'analyse d'André Orléan

> *« Créon : toi seule penses ainsi parmi ces Cadméens.*
> *Antigone : ils pensent comme moi, mais ils tiennent leur langue. »*
> Sophocle, *Antigone*

La solidité du modèle de cascade informationnelle repose tout entier sur ce postulat que les individus ont tendance à se copier mutuellement. C'est un résultat qui est étayé par un très grand nombre d'observations sociologiques. Prolongeant l'explication développée par Shiller [2000], Orléan s'applique à démontrer le rôle des dynamiques collectives dans le mécanisme spéculatif. Il distingue trois sortes de tendances au copiage mutuel. Ces trois sortes de mimétisme sont appelés informationnel, autoréférentiel et normatif.

Mimétisme normatif

Orléan désigne ainsi le mimétisme particulier qui a pour but de ménager l'approbation du groupe. Tout groupe possède des usages, des croyances, un ensemble de normes spécifiques dont il est risqué de s'écarter. La sanction d'une transgression de ces règles peut être limitée à un simple jugement désapprobateur de la part des autres membres du groupe, ou bien au ternissement d'une réputation. La menace de stigmatisation sociale, si ténue soit-elle, peut suffire à paralyser. Jarrosson [2003 : 114 sq.] décrit les situations où l'on « perd la face » comme des « situations où notre image projetée vers les autres n'est pas conforme à ce qu'elle devrait être. » La pertinence d'une action passe au second plan par rapport à sa cohérence avec la norme sociale. Keynes écrit ainsi : « la sagesse universelle enseigne qu'il vaut mieux pour sa réputation échouer avec les conventions que réussir contre elles. » [2001 (1936) : 172].

L'existence d'un effet social dans le jugement ou l'action humaine est prouvée par la fameuse expérience de Asch [1952a et b]. On place un individu parmi un groupe de 7 compères. Parmi trois traits tracés sur un tableau, chacun doit indiquer à son tour lequel est de la même longueur que le trait témoin. Cette épreuve ne comporte aucune ambiguïté : la règle est simple, un des trois traits est similaire au trait de référence de façon évidente. Tous les compères indiquent une mauvaise réponse avec certitude. Dans 37% des cas, l'individu testé se soumet à l'avis du groupe en indiquant à son tour la mauvaise réponse. Ce pourcentage est

très important si l'on considère le degré de certitude parfait concernant la bonne réponse à la question. On imagine alors combien le taux de soumission à l'opinion du groupe peut être élevé dans un contexte complexe et incertain. L'expérience réalisée par Milgram entre 1950 et 1963 [voir par exemple Milgram, 1971 (1956)] est une mise en évidence plus étonnante encore de la force redoutable de l'instinct grégaire et de la banalisation du mal. Sous la direction d'un scientifique, des hommes « normaux » ont été amenés à infliger à d'innocents volontaires des décharges électriques très douloureuses, en dépit des protestations et hurlements (simulés) de la personne.

La plupart du temps en entreprise chacun est fondamentalement incertain devant le jugement qu'il convient d'appliquer à une situation, ou l'action qu'il convient d'entreprendre. La volonté de paraître en société, de se conformer aux normes du groupes, l'instinct grégaire, sont autant de causes sérieuses à cette angoisse de « ne pas dévier » du comportement attendu. La conséquence de cet instinct grégaire dans un contexte d'incertitude est un « effet de réserve » : chacun attendra un signal de l'attitude à adopter en public devant un fait quelconque, ou bien, s'il ne peut attendre, se conformera à l'idée qu'il se fait du comportement attendu.

Mimétisme autoréférentiel

Pour certains individus, le prix n'est que le reflet de l'opinion majoritaire du marché. L'important est moins la réalité que l'appréciation de cette réalité par la majorité. Dans cette perspective, l'idée de vérité (de valeur fondamentale d'un bien par exemple) disparaît au profit de sa représentation. C'est l'exemple fameux du concours de beauté de Keynes [2001 (1936) : 171]. Il s'agit de choisir la femme qui sera considérée comme la plus belle par la majorité des votants. « Peu importe dans ces conditions, se dit chaque votant, mon opinion sur qui est effectivement la plus jolie femme ; il suffit d'imaginer ce que les autres penseront à ce sujet. C'est ce que pensent les autres qui est important, non mon opinion personnelle ». De la même manière, une personne amenée à voter lors d'un scrutin proportionnel peut avoir ce raisonnement purement autoréférentiel : elle cherchera à voter pour la liste qui recueillera le plus de voix, afin de maximiser le nombre des élus face au parti opposé. Ce type de mimétisme, bien qu'apparemment cynique et relativiste, repose sur un raisonnement conscient et rationnel de l'acteur. Dans bien des situations, il vaut mieux avoir tort à plusieurs que raison tout seul.

Mimétisme informationnel

Le mimétisme informationnel : « consiste pour un individu à en copier un autre parce qu'il lui prête une meilleur connaissance de la situation. » [Orléan, 2001 : 111] On imite les autres parce qu'on suppose qu'ils possèdent plus d'information que nous. Imaginons que nous soyons pris par un incendie dans un grand magasin. La fumée se propageant, nous ignorons où se trouve la sortie. C'est alors que nous apercevons la silhouette d'un individu qui court d'un air décidé vers notre gauche. Nous supposerons que cet homme possède une information meilleure que la nôtre, c'est-à-dire qu'il sait où est la sortie, et nous le suivrons. Il n'y a là rien d'irrationnel, et cependant il se peut tout à fait que l'homme que je suis ne sache pas plus que moi où se trouve la sortie. Imaginons alors que d'autres clients pris au piège, me voyant choisir une direction de fuite, décident de me suivre à leur tour. On comprend bien comment le signal d'un seul peut déterminer, par ricochets successifs, l'option prise par le groupe entier. Tel les moutons de Panurge mis en scène par Rabelais, une seule personne se trompant entraîne toutes les autres vers leur perte. Dans ce type de mimétisme, l'action des autres nous apparaît comme une « preuve de vérité ».

La figure 12 synthétise les différentes sortes de mimétismes à l'œuvre dans la spéculation que nous venons d'esquisser.

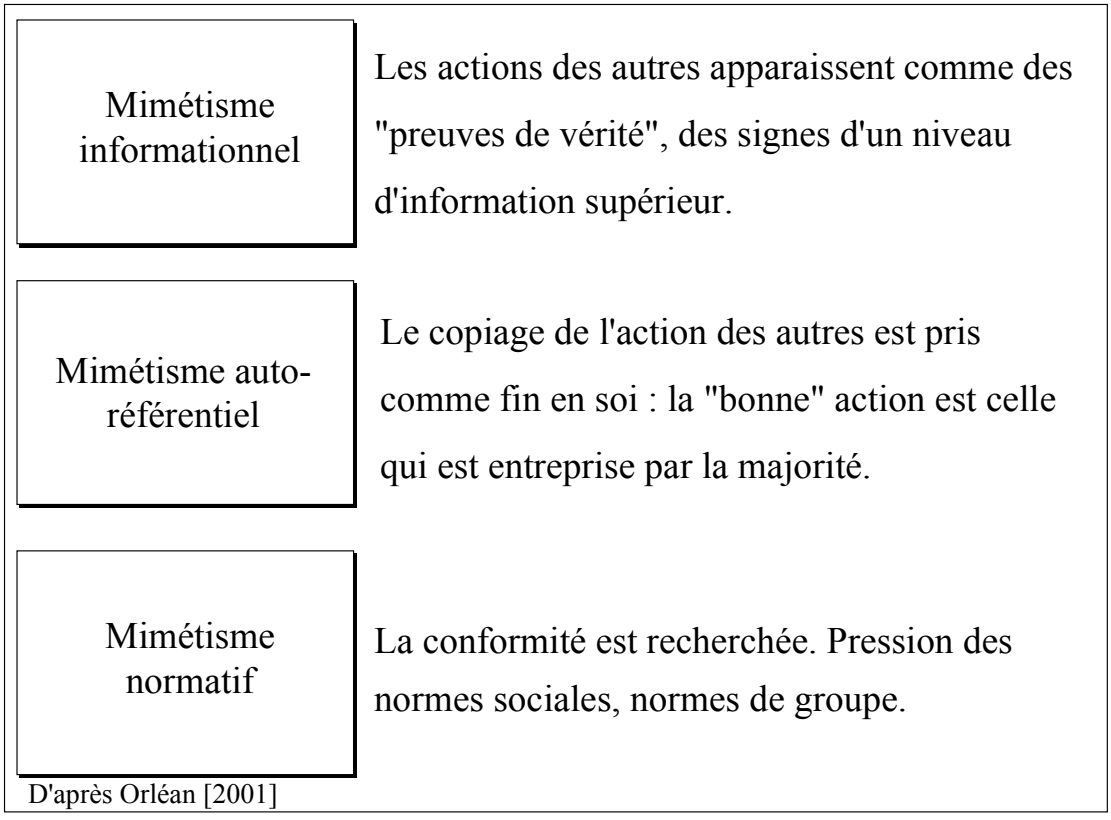

Figure 12 : *Les différents types de mimétismes selon André Orléan [2001]*

L'existence d'une contagion des comportements permet de comprendre, dit Orléan [2001 : 106], « qu'il puisse être observé une forte déconnexion entre l'évolution des données économiques fondamentales et les variations constatées des prix ». C'est ce phénomène qu'on appelle couramment "bulle spéculative", et qui a déjà été décrit en profondeur par Mackay [1980 (1841)]. Appliqué à la prise de décision dans un groupe social, quelles peuvent être les conséquences de ce mécanisme cognitif spéculaire ? Tout simplement la prise de décisions apparemment approuvées par tous, mais qu'une très grande majorité désapprouve intimement.

2) Les conséquences des cascades informationnelles : le découplage opinion individuelle/comportement collectif

a) L'amorçage de la cascade

Le modèle exposé précédemment explique parfaitement comment un groupe tout entier peut basculer du côté d'une décision à la suite d'un seul individu. Cela ne veut pas dire cependant que cet individu soit par construction en accord avec la voie choisie. Il est tout à fait possible que le choix amorcé par ce dernier ne soit lui-même que le résultat d'un mimétisme tendant à se conformer à l'opinion attendue. Le premier à parler dans la réunion aura tendance à se conformer au discours qu'il estime convenir à la situation, c'est-à-dire à l'attitude attendue ou socialement moins risquée. Les travaux de Goffman [1973] sur la théorie des rôles sociaux ont développé l'idée selon laquelle nous assumons tous en société certains rôles qui déterminent le comportement et les discours socialement légitimes. En l'absence d'indication claire sur la position socialement approuvée ou moins risquée, la notion de point focal développée par Schelling [1976 (1960)] montre que nous aurons tendance à adopter la position dont nous pensons qu'elle a les plus grandes chances d'être celle des autres. Dès lors, il est clair que le point de départ des discours collectifs n'a pas forcément la neutralité qu'on lui prête idéalement. Il est tout à fait concevable que le décalage des discours et des opinions individuelles commence dès le début de la discussion.

b) Les conséquences de la cascade

L'existence avérée du mécanisme de cascades informationnelles décrit précédemment permet l'apparition de monstres théoriques : des situations où l'action collective contredit l'opinion de chacun. Ce décalage ne peut pas étonner, tant l'extraordinaire capacité qu'a la croyance des individus de résister aux assauts de la réalité a été maintes fois prouvée. Festinger, Riecken et Schachter [1956] ont pu constater que, dans des sectes dont l'existence

reposait sur un évènement donné (fin du monde, extra-terrestres etc.), la non-survenue de l'évènement ne faisait que renforcer la croyance du groupe. Les sacrifices consentis étaient tels, l'engagement dans cette croyance était si fort, que le démenti factuel, l'échec de la prophétie, ne faisait qu'enraciner plus profondément les convictions. La contradiction évidente par les faits des croyances collectives ne fait que renforcer ces croyances. Festinger [1957] formalisera cette tendance au refus de la contradiction avec sa théorie de la dissonance cognitive. Morel [2002] étudie de la même manière les cas étranges dans lesquels une personne ou un groupe ont suivi obstinément une idée erronée, alors même que les indices de son inexactitude devenaient plus évidents. Ainsi se produisirent des collisions maritimes, des accidents aériens en apparence inexplicables. Janis [1972, 1977] décrit ce curieux phénomène de *groupthink,* « pensée de groupe », qui prend la forme d'un « évitement défensif collectif » [1977 : 129] dans lequel un groupe fait bloc dans l'erreur. L'illusion d'une unanimité partagée verrouille chez l'individu toute possibilité de retour à la raison.

Etudiant l'exemple de la décision de lancement de la navette *Challenger* en 1986, Vaughan [1998] donne un exemple de la pression de conformité. La seule personne qui se doutait du risque réel de catastrophe n'a pas osé parler lors de la réunion de la veille du lancement. La personne n'a pas osé prendre la parole et exprimer son point de vue dans un contexte où la légitimité des prises de parole était soumise à des codes hiérarchiques stricts et des circonstances précises. L'exemple va encore plus loin : l'enquête a montré après coup que *tous* les ingénieurs présents s'attendaient individuellement à ce que le *booster* connaisse un problème technique, sans bien sûr aller jusqu'à imaginer le pire. Tout le monde pensait qu'il y avait un problème, et pourtant la décision de lancement a été prise. C'est ce même phénomène d'illusion groupale que décrivent Anzieu et Martin [1968].

Plus cruellement encore, les génocides juifs ou cambodgiens ont constitué une démonstration à l'échelle de toute une société des dangers de l'effet de séparation des opinions et des discours. Dans ces deux derniers cas, il est notoire que la réponse des bourreaux à ceux qui leur demandaient de justifier leurs actes odieux était invariablement : « nous avons juste obéi aux ordres. Nous faisions ce que tout le monde faisait. Si nous ne l'avions pas fait, nous aurions nous-mêmes été exterminés. » Arendt [1966 (1963)] décrit bien le terrible et implacable mécanisme de décalage entre représentations publiquement acceptées et les convictions personnelles ; l'existence de ces milliers de tueurs « indifférents », par ailleurs bons pères et bons maris est la face obscure du phénomène.

La description d'une organisation soumise au risque constant de décisions absurdes ou désapprouvées par tous est inquiétante. On aura reconnue, bien entendu, le fameux « paradoxe

d'Abilène » développé pour la première fois par Harvey en 1974 : quatre personnes décident d'aller passer l'après-midi à la ville voisine malgré la grande chaleur qui les accable, et se rendent compte en revenant que personne n'avait en fait eu envie de cette excursion, mais avaient chacun agit pour faire plaisir aux autres. Nous avons, avec Orléan, proposé une explication cognitive de ce paradoxe. Ce qu'il importe de savoir à présent, c'est la manière dont on peut empêcher ces décisions paradoxales, véritables gâchis organisationnels. N'y a-t-il aucune faille dans le mécanisme diabolique (au sens grec du terme : « qui sépare ») des cascades informationnelles ? Quelle issue peut-on trouver à ce phénomène cognitif ?

3) Les limites du phénomène : imperfections de la cascade et « effet apocalypse »

a) Une transmission de l'information contextualisée

La première raison d'optimisme réside dans le fait que, somme toute, le phénomène décrit précédemment n'opère pleinement que sous certaines conditions assez restrictives. La transmission de l'information n'est parfaite qu'à la condition d'accepter un ensemble d'hypothèses assez exigeantes : le message ne se déforme pas en passant d'un individu à un autre, il est toujours bien compris et entièrement mémorisé, l'effet de réserve est toujours plus fort que le libre-arbitre, le collectif domine l'individu au point de toujours le museler etc. Comme nous allons le voir, le fonctionnement effectif des rapports interpersonnels et de la cognition individuelle rendent difficilement concevable le développement d'un phénomène de cascade « pure ».

i *Un mimétisme tempéré*

Les travaux de Lazega [1998, 2001] sur les relations collégiales au sein d'un cabinet d'avocat montrent comment la circulation de l'information dans un groupe social peut être soumise à de nombreux biais. L'auteur montre qu'il existe dans ce genre de cabinet un réseau dense de demandes de conseils entre les acteurs qui s'influencent réciproquement. La demande de conseil est un acte social qui fait par exemple apparaître les différences de statuts (on ne demandera pas conseil à un inférieur [Lazega, 2001 : 87]). Ainsi la diffusion d'une information ne se produit pas de manière uniforme dans un groupe. La « densité » du réseau auquel appartient l'individu influera fortement sur son mode de partage de l'information [*ibid*.]. Selon la structure d'un groupe social, l'effet mimétique pourra être considérablement ralenti ou bien facilité. Le mimétisme est ainsi tempéré par les structures particulières des

groupes sociaux. L'information circulera aisément à l'intérieur d'une « niche » sociale ; elle se diffusera lentement au contraire entre des personnes qui n'appartiennent pas au même réseau.

De plus, les échanges sociaux mettent en jeu des jugements de pertinence et de valeur qui permettent à l'individu de contextualiser et politiser ses décisions de communication [Lazega, 1992a, 1998]. L'individu ne recevra pas toute affirmation de la même façon : la personne du locuteur, la représentation de sérieux qu'on en a (sa réputation), sa position hiérarchique, la forme et le moment du message vont être pris en compte dans le jugement final d'adhésion. Reprenant l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg [1977], Lazega [2002] souligne que les échanges sociaux sont un moyen de lutte pour la maîtrise des zones d'opportunités [p.156]. La décision de suivre ou non une information reçue fait intervenir un calcul stratégique individuel. Le comportement est ainsi politisé dans le but de ménager une « niche » et de lutter pour un statut [pp.181-182].

Le comportement purement « panurgique » de l'individu n'est donc pas réellement observé par les sociologues, ce qui rend moins probable la possibilité d'une cascade informationnelle telle que nous l'avons décrite précédemment.

ii *Une information déformée*

Sperber [1996] analyse la diffusion des idées comme un phénomène épidémiologique. Il conçoit parfaitement que, de récepteur en transmetteur, une souche de représentation mentale puisse être largement diffusée [p.139]. Deux types de mécanismes sont, selon lui, à l'œuvre dans la contagion des idées : des mécanismes individuels de formation et de transformation des représentations mentales d'une part ; des mécanismes interindividuels qui, par le biais de transformation de l'environnement, aboutissent à la transmission des représentations d'autre part [p.72]. L'auteur explique ainsi comment des pratiques traditionnelles de défense contre certains types d'évènements malheureux peuvent se répandre et se stabiliser sans pour autant que ces pratiques aient la moindre efficacité [p.73-74]. La raison principale en est qu'une distorsion apparaît au niveau individuel entre l'importance donnée aux cas de mauvaise observation des pratiques ayant précédé un malheur et le cas où les pratiques observées n'ont pas empêché l'avènement du malheur. Cette observation tendrait à confirmer la possibilité ouverte par les cascades informationnelles d'un décalage durable entre réalité et représentation.

La possibilité d'une transmission « pure » à grande échelle entre individus semble toutefois contestable, ce qui rendrait considérablement moins efficace la cascade

informationnelle. En effet, Sperber et Deirdre [1986] critiquent la définition courante de la communication humaine comme étant un processus de simple codage-décodage. La communication est toujours un processus de transformation dans lequel le message final peut être très différent du message initialement envoyé. La représentation moderne instinctive tend à assimiler le transfert d'information et de croyance à des copies informatiques de fichiers, ce qui est fort éloigné de la réalité humaine. L'imitation, en tant que moyen de transmission culturelle, est toujours imparfaite [Sperber, 1996 : 115]. Si chaque individu qui reçoit un message le transforme, il est clair que l'agrégation des représentations ne produira jamais une unité parfaite. L'imperfection de la copie rend plus difficilement tenable la conception mécaniste du phénomène cognitif collectif qui nous intéresse.

Le mécanisme de cascade informationnelle ne serait pleinement effectif que si les « bruits » individuels et interindividuels n'affectaient pas les communications. Le degré de déformation de la transmission dépend très fortement du contexte dans lequel elle se développe. De nombreuses raisons cognitives et sociales viennent biaiser le transfert et le rendre imparfait. C'est le cas par exemple de facteurs psychologiques tels que la facilité de compréhension de l'idée, sa facilité de mémorisation, l'existence d'un certain contexte de connaissance [Sperber, 1996 : 116] A cela s'ajoutent des facteurs contextuels tels que l'existence d'institutions vouées à la diffusion de la représentation [*ibid*.] On le comprend, il y a en pratique assez peu de chance que toutes les conditions de facilitation des transferts parfaits de croyances et jugements soient réunies. Cela affaiblit-il le mécanisme de cascade cognitive ? Peut-être pas, mais cela en tempère en tout cas la force et les effets, faisant du cas de cascade parfaite une exception, et non un phénomène quotidien.

b) L'effet « apocalypse »

La deuxième limite importante que l'on peut formuler concernant le mécanisme des cascades informationnelles réside dans ce que nous proposons de nommer l'effet « apocalypse » (« découvrement » en grec). Un vieux conte va nous permettre d'en décrire le fonctionnement.

i *Les habits neufs de l'empereur*

Le conte de Hans Christian Andersen *Les habits neufs de l'empereur* est une magnifique illustration du mécanisme cognitif que nous avons décrit, et surtout des façons de le désamorcer.

Rappelons-en brièvement la teneur. Deux hommes se présentent un jour devant l'empereur, se prétendant les tailleurs les plus habiles de son empire. Ils peuvent, disent-ils, confectionner pour leur souverain le plus bel habit qu'on ait vu de mémoire d'homme. Cet habit aura la propriété d'être invisible aux yeux des sots ou des personnes ne convenant pas à leur fonction. Pour cela, on devra leur fournir des fils d'or, la soie la plus précieuse, des diamants et le tout à l'avenant. L'empereur, curieux et flatté de cette offre, accepte. Nos compères se mettent au travail, enfermés dans une salle du palais. Pendant des jours ils font venir des tissus parmi les plus coûteux, de l'or etc. Rien en somme ne paraît trop cher pour confectionner le vêtement promis.

Quelque temps après, le grand chambellan de la cour rentre dans la pièce pour constater le degré d'avancement du chef-d'œuvre. A sa grande terreur, il voit les deux tailleurs agiter les bras dans le vide, coupant ça et là de leurs ciseaux des fils qu'on ne peut distinguer. « N'est-ce pas-là le plus bel habit qu'on ait jamais vu ? Admirez la finesse du tissu, la beauté des motifs… » s'exclame un des hommes à l'adresse du chambellan. Ce dernier se dit en lui-même « je ne peux pas leur avouer que je ne vois rien… c'est prouver mon incapacité ou mon idiotie… il ne faut pas qu'on s'en aperçoive ». Et le chambellan de s'extasier à son tour sur l'habit, et de féliciter les tailleurs de leur excellent travail. Passent les jours. L'empereur s'est enquis à plusieurs reprises de l'avancement du travail, et le chambellan n'a pas manqué de lui louer les qualités du vêtement que l'on confectionnait pour lui.

Vient le grand jour. Toute la cour est là. Les deux compères entrent et avancent hiératiquement, les bras tendus, comme s'ils portaient un lourd habit, les mains pourtant bel et bien vides. Nul n'ose élever la voix pour s'étonner. L'empereur lui aussi a beau écarquiller les yeux, il ne voit rien. Mais il est impensable de l'avouer devant la foule de ses courtisans : ce serait mettre en péril son autorité. On le déshabille, et les deux tailleurs déposent sur ses épaules l'habit imaginaire. Ils restent un long moment à en arranger les pans invisibles. Quand ils s'extasient sur la beauté du souverain ainsi paré, toute la cour reprend en cœur avec eux les louanges : « sire, quelle parure, vous voilà dans un habit digne de votre grandeur… ».

L'empereur, enhardi, décide de paraître devant le peuple pour se faire admirer. Le voilà qui descend le grand escalier du palais, nu comme au jour de sa naissance, devant la foule amassée. Comme les courtisans, la foule hésite un instant, puis applaudit à tout rompre devant le si bel habit du prince. C'est alors qu'un petit enfant, monté sur les épaules de son père, lui demande tout haut : « père, pourquoi l'empereur est-il tout nu ? ». Cette réflexion a l'effet d'un coup de tonnerre sur l'assistance. Les mots de l'enfant se répandent à travers la foule comme une brise rapide. Bientôt les rires éclatent, puis les moqueries ouvertes. L'empereur,

détrompé à son tour, ne peut que rentrer en courant dans son palais, où bien entendu on ne trouva plus trace des deux habiles escrocs.

Ce conte est une illustration fine et exacte d'un phénomène dont nous avons chaque jour des exemples sous les yeux. La réunion dont nous parlions au début de l'article en est un.

ii *Savoir partagé et savoir commun*[8]

Il convient d'abandonner l'idée selon laquelle, dans un groupe d'individus, le savoir et l'ignorance sont les seules modalités de partage de l'information. Il existe en effet des situations intermédiaires de possession de l'information. Il y a une différence radicale entre, d'une part, le fait pour chacun de ces individus d'avoir une information donnée, et d'autre part le fait de savoir que les autres savent que l'ont sait. Si chacun possède une information donnée, nous sommes dans ce que nous pouvons appeler une situation de savoir partagé. Si, en plus de la connaissance brute de cette information, chacun sait que les autres savent, nous avons atteint, on le comprend, un degré supérieur dans le partage de cette information. Mais ce n'est pourtant pas le degré le plus élevé de partage concevable : dans notre cas il est fort possible que personne ne soit sûr que les autres sachent que je sais ! De même, on pourra « savoir que les autres savent que je sais », sans pour autant que les autres « sachent que je sais qu'ils savent » ! On entrevoit le mouvement spéculaire infini qui, à partir d'une situation de savoir partagé, fait accéder un groupe au savoir commun (je sais qu'il sait que je sais qu'il sait etc. à l'infini). Cette distinction, fondamentale, entre ces deux modes de partage de l'information est bien connue des chercheurs s'intéressant aux aspects cognitifs de l'organisation. Pourtant c'est bien une confusion entre savoir partagé et savoir commun qui seule peut justifier le dogme de la correspondance nécessaire entre discours partagé et opinions individuelles (autrement dit entre attitude publique et discours privé). Un savoir partagé ne devient pas automatiquement un savoir commun. Il faut pour cela que la transparence de l'information soit parfaite. Ce passage d'une forme de partage à l'autre n'est possible que si chacun des protagonistes exprime clairement l'information qu'il possède, ce qui est, ne nous leurrons pas, rien de moins que rare en entreprise… L'assimilation fautive du partage d'une information par le biais d'un discours à la connaissance commune des attitudes intimes de chacun en est la clef de voûte. Faire cette confusion, c'est oublier l'existence d'un « effet de réserve », effet qui, nous l'avons vu, conduit chacun à attendre un signal de la part des autres avant de se prononcer. La discussion n'est pas l'outil efficace permettant la

[8] Nous remercions Jean-Pierre Dupuis pour les indications qu'il a bien voulu nous donner sur la distinction entre *common knowledge* et *shared knowledge*.

convergence des deux modes extrêmes de savoir collectifs que l'on s'est longtemps plu à décrire.

Dans notre conte, chacun sait que l'empereur est nu. C'est un « savoir partagé ». Pourtant chacun doute que les autres le sachent comme lui. Ce fait pour chacun de « le savoir et de savoir que les autres savent qu'ils savent etc. » ferait de la nudité de l'empereur un « savoir commun ». Il suffit que le petit garçon dise tout fort : « le roi est nu » pour que chacun découvre que les autres possèdent la même information que lui. Une seule personne qui formule explicitement l'information suffit à faire basculer la situation : la représentation collective explicitée, la vérité admise publiquement si l'on veut, perd en un instant sa force. L'écart entre les opinions individuelles et la représentation disparaît en un éclair. La remarque de l'enfant, prononcée tout haut, accomplit instantanément toutes les récurrences qui font du *savoir partagé* un *savoir commun*. Cet événement est tout à fait comparable à l'éclatement d'un bulle spéculative, où la valeur réelle d'un bien, qui avait peu à peu été perdue de vue au profit d'une valeur « représentée », rejoint en quelques instants sa valeur réelle.

*

* *

Récapitulons : l'existence de tendances mimétiques fortes permet dans un groupe le déclenchement d'un mécanisme cumulatif appelé « cascade informationnelle ». Il est possible d'imaginer une situation dans laquelle l'action ou la décision prise collégialement par un groupe est pourtant en contradiction avec les opinions des individus pris un à un. Quelle confiance pouvons-nous alors conserver en un « ordre du discours » dont le détachement d'avec le réel peut-être si radical et si pérenne ?

Tout d'abord les limites du mimétisme que nous avons posées rendent beaucoup moins probable un tel phénomène à l'état pur. L'information n'est qu'imparfaitement copiée par chaque individu, ce qui introduit un biais dans la reproduction à grande échelle d'une croyance ou d'un jugement. L'adhésion à une opinion est toujours une décision stratégique circonstanciée de la par de l'acteur. Il n'y a pas de comportement de suivi aveugle mimétique systématique.

D'autre part, le phénomène de détachement du réel peut être facilement et rapidement désamorcé. Dans notre petit conte, il a suffi, pour que le voile se déchire, qu'une seule personne dans la foule ne soit pas inhibée par l'effet de réserve. L'apparence, aussi évidente soit-elle, n'a que peu de force tant que le discours officiel continue d'être un voile. Déchirer un instant ce voile en disant tout haut le vrai, c'est provoquer le « découvrement », l'« apocalypse ». La personne du dénonciateur est alors un acteur central. C'est elle seule qui,

parce qu'elle a le courage de s'abstraire des effets de conformisme, brise l'engrenage du silence. Ce tireur d'alarme se rapproche du *whistle-blower* si prisé des penseurs anglo-saxons de l'éthique. Comme nous l'a montré le conte, la première qualité du dénonciateur est la candeur, l'âme d'enfant qui s'étonne, mais aussi le courage. Rien ne permet hélas d'affirmer qu'il se trouve toujours un tel homme dans chaque organisation.

Synthèse du I

Nous avons, dans cette partie liminaire de notre réflexion, rappelé ce qui définissait une règle (une prescription, une sanction). Nous avons évoqué la diversité des formes empruntées par la règle dans les organisations.

La règle, en tant que principe structurant, est indispensable à l'existence de l'organisation. A tel point que le but classiquement fixé à une saine gestion de cette dernière a souvent été d'assurer le respect inconditionnel des règles posées.

Nous avons été surpris de constater que l'existence de transgressions à ces règles était extrêmement peu évoquée ou prise en compte par les sciences économiques. Dans les sciences de gestion, le vide est à peine moins grand. En effet, dans les manuels de gestion à l'usage des étudiants ou des praticiens, la possibilité de pratiques irrégulières transparaît essentiellement au travers des thèmes de l'innovation ou du conflit organisationnel. Dans tous les cas un écart à la règle durable est considéré comme néfaste à l'organisation.

Pourtant, de nombreuses observations de situations de travail ont signalé l'existence d'un décalage important entre les prescriptions et la réalité de l'activité humaine. Cela nous conduit à nous intéresser à la transgression, nom que nous donnons au jeu autour de la règle développé par les acteurs en entreprise.

Avant d'aller plus loin dans l'examen de ce qui produit la transgression et de ses diverses natures, nous avons considéré le cas particulier de l'incohérence entre l'action et l'opinion d'un individu. C'était en effet un préalable nécessaire dans la mesure où le décalage discours (normes) / actions est notre objet d'étude : la possible existence d'un décalage opinion / action devait être elle aussi considérée. Si elle avait existé de manière systématique, l'explication de l'acte transgressif en aurait été influencée. Nous avons vu que, si le cas ne doit pas être ignoré, il reste probablement limité car dépendant de circonstances spéciales. Partant du cas, plus vraisemblable, où action et opinion sont cohérentes, nous allons pouvoir chercher à mieux comprendre pourquoi ces actions peuvent s'opposer aux discours normatifs développés pour les encadrer.

II. Considérations philosophiques et sociologiques sur la règle et sa transgression

On ne peut réfléchir au phénomène des écarts à la norme en entreprise sans s'intéresser auparavant aux manifestations de ce même phénomène au niveau de la société tout entière. Granovetter [1985] a montré comment l'entreprise était enchâssée – « embedded » – dans la société. Loin d'être une monade, isolée du reste du monde, l'entreprise est en perpétuelle interaction avec son environnement. Présente à la fois sur le marché du travail, des capitaux, des technologies, des biens et services, l'entreprise ne peut faire abstraction des régulations extérieures, à commencer par la régulation d'origine étatique. Dès lors, le type de rapport particulier à la règle qui se développe lors d'une déviance ne peut être compris sans un premier regard vers le problème tel qu'il se pose à la société dans son ensemble.

A Transgression et culture : le rôle de la culture dans le rapport à la règle

Dans sont *Esprit des Lois* [1748], Montesquieu se livre à une étude systématique des différences de coutumes, de mœurs et de lois selon les pays. On connaît le rôle central qu'il attribue en particulier au climat. Les Hommes, selon lui, ont plus de force dans les climats froids car « l'air froid resserre les extrémités des fibres extérieures de notre corps ». L'air chaud, en revanche, « les relâche et les allonge, diminue leur force et leur ressort ». Il en découle des caractères différents : au Nord, les peuples ont plus confiance en eux, sont davantage conscients de leur supériorité, plus prompts à entreprendre, moins enclins à la vengeance et plus francs que les peuples du Midi… Les lois dépendent ainsi de « l'esprit général » d'une nation, qui lui-même est le produit de l'histoire et de l'environnement de cette nation.

Quiconque a tant soit peu voyagé sait que chaque peuple a un rapport particulier à la règle, et *a fortiori* à la transgression de celle-ci. Les pays à culture latine sont ainsi réputés être plus volontiers « hors-la-norme », tandis que les pays de culture scandinave ou anglo-saxonne seraient beaucoup plus rigoureux sur ce chapitre. Cette variabilité de la prégnance de la norme est d'une importance capitale dans notre enquête sur les formes de transgression. En effet, si tout est culturel, si on ne s'écarte de la norme qu'en vertu d'une structure mentale

singulière déterminée par les errements de l'histoire, quelle constatation autre qu'anecdotique pouvons-nous faire ? Quelle sera la scientificité d'un travail qui ne vaudra jamais que pour le lieu et l'endroit auquel il se sera appliqué ? Quelle possibilité de démonstration inductive nous reste-t-il ? Autant de question qui sont subsumables sous celle-ci : ce rapport aux règles qui est l'objet de notre étude est-il universel ou contingent ? Autrement dit, le mode de rapport aux règles connaît-il d'importantes variations selon les pays et les cultures dans lesquels ils se développent ?

Si la transgression prend dans ces pays des formes radicalement différentes, c'est que la culture a un rôle important dans le rapport à la norme. Si en revanche il est possible d'identifier des caractéristiques communes aux différentes pratiques transgressives, c'est que le rapport à la règle et à la transgression est une donnée universelle des sociétés humaines. Toutes nos réflexions ont jusqu'ici eu en commun ce présupposé de *l'universalité du rapport à la règle*. Autrement dit, on ne s'est intéressé qu'à la nature intrinsèque du phénomène transgressif, sans jamais considérer que cette nature pouvait être déterminée par une appartenance culturelle. Cet *a priori* pourrait bien n'être qu'un postulat erroné.

On conçoit l'importance de la question : si en effet la France est la seule à connaître ce rapport ambigu à la règle, ce hiatus règles/pratiques, notre recherche perd singulièrement de sa pertinence, et se résumerait à l'analyse d'une bizarrerie franco-française. Si en revanche, au-delà de différences évidentes, il est possible d'identifier un même phénomène de transgression à travers les différentes cultures, alors notre approche initiale est justifiée. A vrai dire, on peut même supposer que l'identification des différents modes de relation à la règle fournirait déjà certains indices d'explications complémentaires quant à la signification globale du phénomène.

Il s'agit donc dans notre étude de lever un obstacle majeur : le soupçon de gallo-centrisme des catégories qui nous servent à établir la problématique initiale de notre recherche. En d'autres termes : cet affrontement de la norme et de la pratique se joue-t-il de la même façon dans l'ensemble des sociétés humaines ? Prend-il des formes nettement différentes selon le pays considéré ? L'existence même du phénomène de la transgression n'est pas ici en cause : il importe à présent de comprendre quelles sont les diverses modalités d'apparition de ce phénomène ; les visages différents qu'il peut présenter ; ses différents avatars. L'objet de notre questionnement est la manière dont la transgression s'inscrit dans les différents contextes sociaux-culturels (pour parler en sociologue), ou bien pourrait-on dire, son mode d'hypostase (pour parler en philosophe plotinien…), ou bien enfin le rôle joué par la transgression dans l'acte de gestion (pour parler en gestionnaire).

On comprend le caractère central de cette interrogation dans la mesure où la réponse peut du même coup apporter un éclairage décisif à notre interrogation première. En effet, l'observation d'hypothétiques divergences culturelles doit mettre en évidence les mécanismes particuliers de transgression des règles. Observer les divergences, c'est déjà posséder des indices précieux des causes des phénomènes observés. Autrement dit : si le rapport à la règle varie selon les cultures, n'est-ce pas parce que fondamentalement il procède de causes avant tout culturelles ?

1) La question de la culturalité du rapport à la règle

L'omniprésence de la transgression des normes en France est aisée à démontrer. Le simple fait que *Le Monde Des Débats* puisse, en 2001, titrer « *Faut-il obéir à la loi ?* »[9] un numéro traitant de la crise du droit est emblématique d'un certain état d'esprit typiquement français ! De même, il faut oublier un instant son appartenance à la culture française pour prendre la mesure du caractère baroque de consignes telles que celles du préfet de la Somme Daniel Cadoux appelant gendarmes et gardes-chasse à appliquer la loi « avec discernement » face aux chasseurs ne respectant pas la date légale d'ouverture de la chasse[10] !

Il nous faut comparer le fonctionnement français avec celui d'un pays ayant connu sensiblement la même dynamique démocratique. Les États-Unis s'imposent comme exemple parfait, tant son apparition comme pays et la fondation de ses principes est contemporaine de la Révolution française (la Déclaration d'Indépendance datant du 4 juillet 1776).

En effet, il convient à présent de comparer le modèle français à d'autres pays semblables. S'il est possible d'identifier, dans un pays au système fondé sur le même idéal démocratique, un mode de rapport à la norme radicalement différent, et si des causes culturelles peuvent être isolées, alors le *caractère culturel du rapport à la norme sera avéré*. Comme nous l'avons remarqué, il est flagrant pour quiconque a un peu voyagé que chaque pays entretient avec les lois un rapport particulier. Mais ce qui reste à montrer surtout, c'est non pas *l'amplitude du fossé* qui sépare ces différents rapports à la norme, mais les fondements précis de ces divergences.

---

[9] LE MONDE DES DEBATS, *Faut-il obéir à la loi ?*, numéro 27, juillet-août 2001.

[10] Anecdote recueillie dans le *Canard Enchaîné* du 22 août 2001, p. 8.

a) Le rapport français à la norme

Dans son recueil de réflexions caustiques, Detoeuf [1989 (1948)] explique combien il a constaté dans la vie des affaires que les rapports à la règle étaient différents selon les peuples. Les gens du Nord, par exemple, « ont l'atavisme de la confiance » [p.42] car ils ont vécu en hordes nomades. Les peuples du Sud, comme les Français par exemple, sont d'origine paysanne : « c'est pourqui ils ont une hérédité de défiance » [p.42]. Ce manque de confiance serait à l'origine de l'affection française pour la règle. L'explication sans doute est faite par son auteur sur le mode de la plaisanterie, cependant le constat de l'étonnante particularité du rapport de nos compatriotes à la norme est partagé par tous les voyageurs. Nous allons esquisser quelques considérations historiques explicatives de cette particularité.

i *Un rapport à l'ordre historiquement conflictuel*

L'étude des textes anciens ou des traités historiques à propos de la France montre que le rapport français à la règle a *toujours* été conflictuel. La transgression a semble-t-il toujours été largement répandue dans les pratiques, et ce bien avant que la dynamique démocratique n'ait commencé d'investir les mentalités.

Inutile de remonter aux tribus gauloises, décrites par César dans sa *Guerre des Gaules* comme un peuple indiscipliné et opposé à l'autorité. Ne partons que du moment où la situation politique s'est suffisamment stabilisée pour qu'un « esprit commun » puisse se développer. La contestation par le peuple de l'ordre établi est avérée dès le XIVe siècle. Outre le « dédain narquois de la piétaille pour la morgue vaine des chevaliers » [Mollat du Jourdain, 1997 : 51] on note dès cette époque des jacquerie violentes opposées à la hiérarchie sociale en place :

> *« Les gens du village s'assemblèrent partout sans chef ; ils ne furent d'abord pas cent, mais ils dirent que les nobles chevaliers et écuyers honnissaient et gâtaient le royaume et que ce serait bien fait de les détruire tous. »* [*idem*, p.52]

De nombreux soulèvements liés aux oppositions entre corporations de métiers ont lieu à la même époque : « la *révolution des métiers* gronda par épisodes, tout au long du XIVe siècle. Les branches les plus humbles des métiers textiles, foulons et teinturiers, les « ongles bleus », réclamaient aux tisserands et drapiers des augmentations de salaire ; ils exigeaient des patriciens le droit de prendre part à l'administration municipale. » [*idem*, p.58] On comprend bien qu'en France, la transgression s'est d'abord et avant tout affichée par l'intermédiaire d'un esprit de clan, d'une appartenance à un groupe ou une classe sociale. C'est parce que l'individu est soutenu par un groupe puissant qu'il a le courage et la force de s'opposer à

l'État. Bien plus, c'est *au nom des règles et des exigences internes de ce groupe* que l'opposition aux règles publiques naît et se développe. Le caractère ouvertement transgressif de ce genre de soulèvement est évident : « Mais bien que ledit cri fut défendu par justice, au mépris de ladite défense certains criaient « au loup ! » à haute voix. » [*ibid*.] « La foule se mit à tuer les officiers du roi sur le fait des aides. Puis elle alla furieusement à l'abbaye de Saint-Ouen, força la tour où étaient conservées les chartes, les prit et les déchira. Et après, elle s'en alla devant le château, pensant entrer dedans pour l'abattre. » [*idem*, p.60]

Les déficiences de l'État monarchique lors du règne de Charles VI le fou ouvraient la porte aux rancœurs populaires les plus tenaces : « En son nom était promulguée l'Ordonnance Cabochienne, en 1413 ; en son nom, elle était abrogée quelques mois après. L'impuissance du pouvoir laissait le champ libre aux rancunes partisanes et la défaillances de la justice abandonnait à chacun le soin de redresser les torts. » [*idem*, p.65] C'est probablement sur la faiblesse de l'État que se bâtit l'habitude française de prendre le droit en main, et de mépriser par là même le droit promulgué par l'État. D'où peut-être les transgressions habituelles en matière commerciale, domaine qui relevait alors largement du droit propre et officieux des corporations : « personne ne s'étonnait de l'usage des fausses mesures, des tromperies sur la marchandise. » [*idem*, p.87] De même, la corruption était quasiment institutionnelle : « les gages des officiers, c'est-à-dire des fonctionnaires, étaient calculés bas, ce qui expliquait, mais encourageait, les malversations et la corruption. Cela faisait partie des usages. » [*idem*, p.88]

Dès la fin du Moyen-Âge, la nation française s'est affirmée par opposition à un souverain : « Du début à la fin de la guerre de Cent ans, le refus de reconnaître un roi étranger concrétisa l'affirmation de la consciences française. » [*idem*, p.125] « …la constitution de véritables maquis attestait le refus de la domination étrangère par une population qu'en vingt ans l'occupation n'avait pas réussi à rallier à soi. » [*idem*, p.123] « le patriotisme français, car tel est désormais le terme qui convient, se manifestait par les résistances populaires. » [*idem*, p.122]

Dans *La Logique de l'Honneur*, Philippe d'Iribarne [1989] rapporte l'étonnement de Tocqueville devant le peu de respect accordé à la loi dans la France du XVIIIe siècle :

> *« On se plaint souvent de ce que les Français méprisent la loi ; hélas quand auraient-ils pu apprendre à la respecter ? On peut dire que chez les hommes de l'Ancien Régime, la place que la notion de la loi doit occuper dans l'esprit humain était vacante. Chaque solliciteur demande qu'on sorte en sa faveur de la règle établie avec autant d'insistance et d'autorité que s'il demandait qu'on y rentrât, et on ne la lui oppose jamais, en effet, que quand on a envie de l'éconduire. »* [cité par Iribarne, 1989 : 74-75]

En France, chaque sujet est prêt à se « roidir contre les abus de l'autorité. » [*ibid.*] La société française, explique ainsi Philippe d'Iribarne, continue d'être structurée selon la grille de lecture du *noble* et du *vil*, du distingué et du populaire. Du fort sentiment de différence des conditions qui continue d'exister aujourd'hui découle l'importance de la logique de l'honneur. Il ne peut être question de négliger les exigences de l'honneur quand on obéit aux lois. Or ces dernières entrent parfois en contradiction avec les usages et obligations d'une condition donnée. La transgression n'est que l'avatar éclatant de cette contradiction et de cette *logique de l'honneur* à l'œuvre.

ii *Logique de l'honneur et logique de la vertu*

La notion de *logique de l'honneur* a d'abord été utilisée par Montesquieu dans son *Esprit des lois* [1748]. Elle désigne cette vision particulière du devoir moral qui considère comme prioritaires les devoirs fondés par la coutume qui permettent au groupe auquel on appartient de se distinguer. Il oppose celle-ci à la *logique de la vertu*, qui tend au respect des lois communes à tous.

La notion d'*honneur* évoque l'ensemble des attentes d'un groupe donné vis-à-vis de ses membres, et dont l'irrespect entraîne l'exclusion, c'est-à-dire la mort sociale[11]. *Préserver son l'honneur*, c'est continuer d'appartenir à son groupe social ; *perdre l'honneur* c'est *déchoir*, perdre cette *reconnaissance des pairs* qui fonde l'appartenance au groupe. C'est ainsi que l'usage des duels est resté en vigueur jusqu'au XIXe siècle, alors qu'ils avaient été interdits dès le règne de Louis XIII : les individus préféraient transgresser la loi plutôt que de perdre l'honneur (en tolérant un affront), car cette perte était synonyme de mort sociale (mort pire encore que la mort physique). Mieux valait mourir dans l'honneur (et donc dans l'appartenance à sa caste) que de survivre sans lui.

La loi en France, dans l'esprit des citoyens, n'est pas censée être l'expression de la volonté générale, mais l'émanation douteuse d'une bureaucratie ignorante de la réalité de la vie quotidienne ; José Bové, représentant très médiatique de la culture française, déclarait ainsi en 2001 à des journalistes lui reprochant des actions violentes à l'encontre d'établissements de restauration rapide : « c'est illégal, mais c'est légitime ». L'action transgressive prend alors, exceptionnellement, des allures de *réaction salutaire de la volonté générale* (d'où la « légitimité ») contre une législation opaque séparée des aspirations de la population à laquelle elle s'applique. La *volonté générale* est cependant moins souvent la

[11] Tocqueville définit l'honneur comme « l'ensemble des règles à l'aide desquelles on obtient [la] gloire, [l'] estime et [la] considération. » [1961 (1840) : 315].

justification annoncée des agents transgresseurs que la *réalisation des aspirations d'une minorité* (classe sociale, corporation de métier, groupes divers), au nom du droit souverain mais supposé de celle-ci à placer son propre intérêt au-dessus du droit commun. C'est là probablement le point névralgique de la particularité française en matière de rapport à la norme. Le Français qui transgresse une loi nationale ne le fait le plus souvent pas par défi ou par anarchisme, mais *au nom du respect d'une règle plus importante encore*. Il peut s'agir des règles de bienséance d'une classe sociale, ou bien du code vestimentaire d'un groupe de jeunes, d'un mode de vie attaché à certaines fonctions etc. Placé dans une situation de contradiction entre les normes du groupe et les normes communes, l'individu choisit de transgresser cette dernière, car la sanction est, le plus souvent, rare et moins forte que celle du groupe en cas de déviance. Le Français considère qu'il appartient *d'abord* à sa classe, à sa fonction sociale, et *ensuite* à son pays. L'obéissance à la norme commune (la norme républicaine) est secondaire ; bien plus importante en revanche est la conformité aux normes très strictes du groupe.

b) Le cas des États-Unis d'Amérique : respect des normes et égalité des conditions

Dans une étude quantitative détaillée réalisée à partir de questionnaires, Ester *et al.* [1994] comparent l'attitude des pays occidentaux face à différentes valeurs (moralité civique, autorité etc.), et observent l'évolution sur neuf ans (entre 1981 et 1990) de cette attitude. Les auteurs ont ainsi établi un graphique synthétisant les réponses correspondant à la valeur de *civic morality*, qui recouvre l'honnêteté (*honesty*), l'intégrité (*integrity*), le respect des lois (*being law-abiding*). Les différences entre la France et les États-Unis sont importantes, et n'ont fait que se creuser entre 1981 et 1990. En 1981, à la question « êtes-vous d'accord avec la proposition selon laquelle il faut suivre les instructions de son supérieur », 88% des Américains répondent *oui*, contre 26% des Français ! [Ester *et alii, op. cit.*, p.147] Ce rapport s'est transformé neuf ans plus tard il est vrai en 62 contre 36, ce qui pourrait être un signe d'une sorte d'unification (lente et encore incomplète) des rapports culturels.

i *Le respect américain des normes*

Au XIXe siècle, Tocqueville notait déjà combien les Américains du Nord avaient, par rapport à la France, un profond respect des normes :

> *« On ne voit donc pas, aux États-Unis, une foule nombreuse et toujours turbulente, qui, regardant la loi comme un ennemi naturel, ne jette sur elle que des regards de crainte et de soupçons. Il est impossible, au contraire, de ne point apercevoir que toutes les classes montrent une grande confiance dans la législation*

> *qui régit le pays, et ressentent pour elle une sorte d'amour paternel.* » [Tocqueville, 1951 (1835) : 361]

Ce respect est dû à deux facteurs fondamentaux : le premier est que tout citoyen participe, par son vote, à l'élaboration de la loi. Chacun est donc en quelque sorte l'auteur de la loi, pour peu qu'il ait fait partie de la majorité ayant décidé de voter la loi. Dans le cas contraire, il lui est loisible, et c'est le deuxième facteur, de la changer en convaincant une majorité d'abonder dans son sens. Ainsi, « chacun trouve une sorte d'intérêt personnel à ce que tous obéissent aux lois ; car celui qui aujourd'hui ne fait pas partie de la majorité sera peut-être demain dans ses rangs ; et ce respect qu'il professe maintenant pour les volontés du législateur, il aura bientôt occasion de l'exiger pour les siennes. » [*ibid*.]

L'idée de contrat semble être au centre de la conception américaine de la norme : « Quelque fâcheuse que soit la loi, l'habitant des États-Unis s'y soumet donc sans peine, non seulement comme à l'ouvrage du plus grand nombre, mais encore au sien propre ; il la considère sous le point de vue d'un contrat dans lequel il aurait été partie. » [*ibid*.] Chaque citoyen se considère lié à la norme par une sorte de contrat, c'est-à-dire une obligation mutuelle librement consentie.

ii *La notion d'honneur aux États-Unis*

Tocqueville note que la notion d'honneur est présente dans toute société : « Toutes les fois que les hommes se rassemblent en société particulière, il s'établit aussitôt parmi eux un honneur, c'est-à-dire un ensemble d'opinions qui leur est propre sur ce qu'on doit louer ou blâmer (…). » [Tocqueville, 1961 (1840) : 315] Nous avons vu que la conception française de l'honneur pouvait être identifiée comme étant la cause première du rapport conflictuel des Français à la norme. Qu'en est-il de l'honneur à l'américaine ? Est-il la cause du respect américain des normes ? Quelle forme particulière adopte-t-il alors ?

Analysant le fondement du phénomène social de l'honneur, Tocqueville conclut que ce dernier est inversement proportionnel au degré d'égalité des conditions : « (…) ce sont les dissemblances et les inégalités des hommes qui ont créé l'honneur ; il s'affaiblit à mesure que ces différences s'effacent, et il disparaît avec elles. » [*idem* : 333] Par conséquent, la notion d'honneur, si elle existe aux États-Unis, ne peut rien avoir de comparable avec celle qui prévaut en France. En effet, les Américains sont avant tout une nation de commerçants, c'est-à-dire d'individus autonomes et égaux : « [Les Américains] forment donc, quant à présent, une association presque exclusivement industrielle et commerçante, placée au sein d'un pays nouveau et immense qu'elle a pour principal objet d'exploiter. » [*idem* : 325] L'égalité des

conditions est si fortement ancrée dans les mentalités américaines qu'elle empêche le développement de normes propres à un sous-groupe de la population : « Les prescriptions de l'honneur seront donc toujours moins nombreuses chez un peuple qui n'est point partagé en castes, que chez un autre. » [*idem* : 328] C'est peut-être là qu'est la clef de la différence américaine.

iii *L'idéal communautaire comme base de l'esprit américain*

A la base de l'esprit américain se trouve *l'idéal communautaire* : « (…) ce réformisme idéaliste et communautaire exprime une tendance profonde de l'esprit américain qui ne cessera de resurgir au cours de son histoire jusque dans les années les plus récentes. » [Béranger et Rouge, 1981 : 167] Or la vertu première dans une communauté est justement ce respect des normes du groupe qui permet sa pérennité ou sa refondation périodique. Paradoxalement, c'est le même facteur qui est à l'origine de la tradition d'irrégularité française et du respect américain des normes : la force de la norme communautaire. Où est la différence entre les deux alors ? C'est que la France n'a été touchée par la dynamique démocratique qu'après qu'une longue tradition historique eût ancrée dans la population une méfiance envers l'État et une appartenance forte aux groupes sociaux. Malgré la Révolution, la France est restée une société de classe. Les États-Unis, en revanche, ne connaissent pas cette hiérarchie sociale héritée de siècles de féodalisme. Qu'est-ce qui fonde alors l'esprit américain ? Trois piliers essentiels peuvent être dégagés : « Religion, nationalisme et démocratie, (…) trois éléments qui forment dès lors la trame de la pensée américaine et sont indissociables. » [Béranger et Rouge, 1981 : 131] On comprend aisément la raison et l'importance de ces trois piliers : la religion fut importée par les premiers immigrants, et a toujours gardé une place importante dans l'esprit américain ; le nationalisme s'est affirmé dès la guerre d'indépendance puis s'est renforcé lors de guerres successives ; l'avènement de la démocratie coïncide avec la naissance de la nation en tant que telle et reste, à travers la Constitution, un symbole fondamental de l'identité américaine. Si l'on accepte l'importance de ces trois piliers, on peut mieux comprendre la genèse du rapport américain à la norme. La tradition religieuse a transmis aux États-Unis l'idée de l'importance de règles indiscutables et nécessaires, la référence à un corps de dogmes sacrés (qui prennent la forme des amendements à la Constitution). L'esprit démocratique apporte la vision d'une règle considérée comme l'émanation de la volonté générale. Transgresser la règle, c'est se penser supérieur aux autres, refuser l'égalité de tous devant la loi, nier le pouvoir du peuple à voter

ses propres lois. L'individu qui transgresse aux États-Unis est confusément considéré comme le *corrupteur du lien social*, une sorte d'ennemi du peuple.

c) La Prohibition : un contre-exemple ?

L'expérience américaine de la Prohibition est unique dans l'histoire des démocraties modernes. Nulle part ailleurs on a assisté à la promulgation d'une loi si contraignante et si contraire à la volonté de la majorité, à son échec total, puis à son retrait. La prohibition est apparemment un contre-exemple du respect américain de la règle, mais nous verrons qu'elle est en fait un *cas révélateur* de ce rapport spécifique à la norme entretenu par la culture américaine.

i *Promulgation de la prohibition : lobbies contre volonté générale*

Il nous faut commencer par brosser à grands traits les circonstances de cet épisode légendaire de l'histoire des États-Unis. Le lobby anti-alcool (les « secs »), représenté par la puissante Ligue, parvient en sept ans à donner une forme institutionnelle contraignante à une conception morale minoritaire dans l'opinion. Le 18 décembre 1920, le Sénat soumet un texte de loi prohibant « la fabrication, la vente ou le transport, l'importation ou l'exportation des boissons alcoolisées aux fins de consommation[12] » Le *Volstead Act* était né. Il est à noter, et c'est paradoxal, que l'achat et la consommation d'alcool ne sont pas illégales : le client d'un *speakeasy*[13] est donc innocent, alors que son tenancier est hors-la-loi… La volonté d'application de la loi est au début très affirmée ; le rapport annuel (1919) du Directeur des Impôts déclare ainsi, avant même que le *Volstead Act* soit voté : « Le Bureau des Impôts (à qui est confié les Prohibition) mettra donc immédiatement en place les structures nécessaires à la coopération avec les États et le public en vue d'une application sévère de la Prohibition, et en appelle à l'aide de tout citoyen soucieux de légalité. » [Martin, 1993 : 94] Un tel appel au civisme des citoyens n'est que de pure forme en France, mais recouvre aux États-Unis une réalité bien précise : le vigilantisme.

> *« Le vigilantisme, ou administration directe d'un code criminel par les citoyens, est une des constantes de l'histoire des États-Unis, qu'expliquent l'expansion des territoires de l'Ouest, l'usage réputé légitime de la violence contre les indiens et par extension contre tout ce qui paraît menacer la communauté (…). »* [Martin, 1993: 85]

On peut déjà remarquer que la simple possibilité d'adoption d'une telle loi, et sa (relative) prise au sérieux est déjà caractéristique d'un certain état d'esprit de la population.

---

[12] Article 1 de la loi du 18 décembre 1920.

[13] Nom donné aux débits de boisson clandestins.

Le seul projet d'une loi similaire aurait probablement déclenché en France une nouvelle révolution… Le plus étonnant est que tout le monde savait que cette loi n'était pas le reflet de la volonté de la majorité, qui est pourtant censée être l'aune unique de légitimité d'un texte de loi dans une démocratie. Peut-être est-ce là la raison de la transgression généralisée qui s'est tout de suite développée ?

ii *La transgression généralisée de la loi*

La transgression de la loi a, en effet, tout de suite pris des proportions inédites. La multiplication des débits clandestins (tenus parfois par des membres de la Ligue !) a été instantanée et générale sur tout le territoire américain, avec une concentration particulière il est vrai dans les grandes villes de l'Est. Personne, aux États-Unis, ne se fait réellement d'illusion sur l'efficacité de la Prohibition :

> *« Quand, en 1925, [des] journalistes demandent au Prince de Galles en visite son sentiment sur la Prohibition, l'auguste et humide personnage répond avec enthousiasme : « Formidable ! ça commence quand ? » On ne saurait plus aimablement signifier l'échec retentissant d'une législation absolue dans ses formules mais sans prise ou presque sur les attitudes quotidiennes (...). »* [Martin, 1993 : 62]

Si la consommation est restée la même, c'est que la production d'alcool n'a jamais vraiment cessé : « les liquides interdits se fabriquent en tous endroits : dans un séquoia californien (…), dans des creux naturels comme les cavernes de Virginie de l'Ouest (…), dans les égouts de Détroit (…). » [Martin, 1993 : 63] Finalement, la transgression est générale :

> *« Qui enfreint la loi ? Hormis les abstinents à qui elle n'est pas destinée, tout le monde ; ou, à l'inverse, puisque l'opinion publique refuse de considérer comme délit ou crime la consommation d'alcool et les actes destinés à en procurer, personne. Quand l'infraction est universelle, elle devient innocente. L'ivresse prend des allures de protestation politique contre le despotisme légale. Les Spartacus de la cuite défendent les Droits de l'Homme bafoués par le gouvernement occulte des Secs, qui prétend remplacer les institutions élues de la République. »* [Martin, 1993 : 69]

On touche ici du doigt la particularité de la transgression à l'américaine. En effet, on comprend bien ici que l'infraction n'a pu être généralisée qu'à la condition justement qu'elle apparaisse, de quelque manière, *légitime, expression d'une volonté générale méconnue*. Tant d'Américains se permettent d'enfreindre la loi parce que l'idée de culpabilité a disparu en tant que telle : on n'est pas coupable d'enfreindre une loi qui n'est pas le reflet de la volonté de la majorité. On est bien loin de la conception française qui accepte la transgression au nom d'une norme supérieure. Dans le premier cas, l'idée d'infraction est quasiment niée, alors qu'elle est pleinement acceptée dans le second. En transgressant la loi inique, l'Américain se rapproche de l'idéal démocratique d'égalité et de respect de la volonté générale, il participe en

quelque sorte à une refondation du système. A l'inverse, le Français transgresse au nom d'une logique de hiérarchie sociale anti-démocratique ou plutôt a-démocratique.

En 1933, treize ans après son entrée en vigueur, le *Volstead Act* est abrogé : « La Prohibition meurt d'une corruption qu'elle a généralisée à tous niveaux et en toutes instances. La boutade de Pat Roche, responsable du Bureau des Recherches Criminelles dans l'Illinois, donne une image plus fidèle que les reconstitutions épiques popularisées par la télévision : « un agent unijambiste à bicyclette pourrait en terminer avec la bière dans la Loop (le centre commercial de Chicago), s'il était honnête. » [Martin, 1993 : 101]

L'expérience de la Prohibition reste de douloureuse mémoire pour un peuple d'ordinaire si respectueux de la légalité. Durant cette période, les arguties juridiques et les multiples bavures ont sérieusement entaché l'image des institutions chargées de rendre la justice et d'assurer l'ordre. La sacro-sainte Constitution elle-même en sort éreintée : « La Prohibition menace, parce qu'elle a donné force constitutionnelle à des dispositions contraire aux vœux et aux mœurs d'une irréductible majorité, le texte organique qui fonde les libertés du peuple américain. Robert Toms, procureur du comté de Wayne, déclare sans ambages à des journalistes incrédules que « le plus grand obstacle à la mise en place de la Prohibition est la Constitution des États-Unis » [Martin, 1993 : 106] Le juge Brandeis déclare son opposition à cette situation particulière de contradiction entre la loi et les pratiques : « Si le gouvernement viole la loi, il encourage le mépris de la loi. » [*idem* : 107] Une réaction aussi forte, un tel malaise devant un hiatus norme/pratique prouve bien *a contrario* combien les Américains sont habituellement soucieux de la cohérence entre le discours et l'action. Ce qui fourmille en France sous des formes diverses, et qui perdure depuis parfois des siècles, n'a pu être toléré que treize ans aux États-Unis, et a laissé un ressentiment durable ! Pour un Américain, violer une loi, c'est affaiblir du même coup tout le système juridique, et porter un coup au contrat social même.

d) Le problème des Noirs américains et « l'affirmative action »

Comme le montre Paraire [1993], le problème noir est sans doute l'un des plus épineux auquel la société américaine est confrontée. Parce qu'ils sont issus de l'esclavage, le statut des Noirs américains a toujours été problématique. Tocqueville, déjà, avait réalisé que « le plus redoutable de tous les maux qui menacent l'avenir des États-Unis naît de la présence des noirs sur leur sol. » [Tocqueville, 1951 (1835) : 499] Selon lui, l'importance du problème de la minorité noire américaine par rapport aux minorités présentes dans les pays d'Europe vient de ce qu'elle est issue quasi-exclusivement d'une classe d'esclaves. Le Noir, en Europe, descend

de travailleurs amenés pour apporter leur force de travail en un temps de manque de main d'œuvre. A ce titre, il n'est pas inférieur aux autres travailleurs du pays. Certes, le Français d'origine africaine est hélas souvent méprisé, mais il ne porte pas cette trace infamante de l'esclavage. En revanche, l'Afro-Américain, comme le souligne Tocqueville, portera à tout jamais cette marque de l'esclave dont il descend forcément. L'inégalité entre Blancs et Noirs paraît ainsi bien plus radicale que celle qui sépare les Blancs et les Indiens ou les Hispaniques. Même si aujourd'hui le système de discrimination a été démantelé et remplacé par un système de discrimination positive (*affirmative action*), les fréquentes émeutes ainsi que la persistance de véritables ghettos raciaux au sein des villes prouve bien que l'égalité entre les Blancs et les Noirs n'existe pas aux États-Unis. Le problème noir américain semble entrer en contradiction avec notre postulat du fort sentiment d'égalité de chaque citoyen, sentiment qui fonde selon nous le rapport particulier des Américains à la norme. Cette radicale et persistante inégalité entre Blancs et Noirs ne vient-elle pas infirmer toute notre approche du rapport américain à l'irrégularité ? A l'instar de l'exemple de la Prohibition, il nous semble après analyse que le problème Noir est en fait une preuve *a contrario* de l'importance du thème de l'égalité dans la culture américaine.

Le souci américain d'égalité non seulement formelle mais aussi pratique doit être mesuré à l'aune des efforts immenses consentis en faveur de la lutte contre les manifestations de l'inégalité latente entre Blancs et Noirs. En effet, alors qu'un pays comme la France se contente souvent d'une égalité *en droits*, d'une volonté affirmée par les textes officiels mais trahie quotidiennement par la pratique, les États-Unis prennent pour objectif une égalité *de fait*. Cette conception américaine trouve sa traduction dans le domaine de l'éducation par la recherche non seulement de *l'égalité des chances* (comme c'est le cas en France) mais aussi et surtout de *l'égalité des résultats*. Que cet objectif soit notoirement loin d'être atteint dans les universités américaines ne doit pas être interprété, comme cela pourrait l'être en France, comme la conséquence d'une manque de volonté d'application réelle de *l'affirmative action* : la volonté est bien réelle, mais se heurte à des obstacles culturels insurmontables [cf. par exemple Thermes, 1999]. Les réformes entreprises pour vaincre ces obstacles telles que la transformation du contenu même de l'enseignement (avec la création par exemple *d'études africaines*) témoignent de l'effort réel des pouvoirs publics pour parvenir dans les faits à l'égalité entre Blancs et Noirs.

*

* *

Les quelques considérations qui précèdent sont moins, nous en avons conscience, des démonstrations que des pistes de réflexions, en l'état presque des postulats. Une étude s'appuyant sur des données plus précises et plus nombreuses (en ce qui concerne le rapport américain à la règle notamment) s'avérerait nécessaire pour mettre en lumière de façon plus détaillée les différences qui opposent les rapports à la règle selon les cultures. Cette question pourrait faire à notre l'objet d'un travail de thèse à soi seule. Contentons-nous pour l'heure de constater qu'il y a des signes assez évidents de la différence évoquée précédemment.

2) Comprendre la transgression grâce à l'approche culturaliste

Nous avons établi plus haut que la transgression avait bel et bien une composante culturelle, c'est-à-dire que le respect de la règle prenait des formes différentes selon les cultures. Il nous faut à présent spécifier plus avant cette question en observant la traduction concrète en entreprise de ces rapports particuliers. Que pouvons-nous dire des mécanismes et des causes de la transgression des règles si l'on se fonde sur l'approche culturaliste ?

a) Culture, relativisme et déterminisme

Nous venons de voir combien la France et les États-Unis entretenaient un rapport différent à la norme et à sa transgression. Il y a par conséquent un élément culturel dans le phénomène de la transgression que nous voulons étudier. Pouvons-nous éviter le relativisme alors ? Pouvons-nous ne pas conclure au caractère totalement exogène des déterminants du phénomène, et donc à l'inutilité de son étude ?

Au XVIIe siècle, Pascal avait été frappé de la diversité des systèmes normatifs, de leurs contradictions parfois radicales. On connaît le célèbre passage de ses pensées :

> *« Sur quoi la fondera-t-il, cette économie du monde qu'il veut gouverner ? Sera-ce sur le caprice de chaque particulier ? Quelle confusion ! On ne voit rien de juste ni d'injuste qui ne change de qualité en changeant de climat. Trois degrés d'élévation du pôle renversent toute la jurisprudence; un méridien décide de la vérité; le droit a ses époques. Plaisante justice qu'une rivière borne ! Vérité au-deçà des Pyrénées, erreur au-delà. Le larcin, l'inceste, le meurtre des enfants et des pères, tout a sa place entre les actions vertueuses. Suivant la seule raison, rien n'est juste de soi, tout branle avec le temps. »* Pascal, *Pensées*, fragment n°294, 1660.

Si cette réflexion a souvent été citée pour justifier un relativisme radical, il faut se rappeler que son auteur était pourtant tout sauf un relativiste ! La foi profonde de Pascal montre bien que la constatation de la différence des systèmes normatifs n'entraîne pas obligatoirement le déni de tout loi universelle. Montesquieu fait le même constat que Pascal dans *l'Esprit des Lois* [1748], mais il n'en tire pas non plus le relativisme pour conséquence :

> *"J'ai d'abord examiné les Hommes, et j'ai cru que dans cette infinie diversité de lois et de mœurs, ils n'étaient pas uniquement conduits par leur fantaisie."* (Montesquieu, *L'Esprit des Lois*, 1748, Livre 1)

Après avoir pris du recul d'avec les théoriciens du droit naturel pour observer la réalité des lois humaines, Montesquieu rejoint en fait ce courant philosophique. Au-delà de la diversité des moeurs et des coutumes, Montesquieu cherche à trouver la « loi des loi », la règle fondamentale qui traverse les institutions humaines. Mais celle-ci ne saurait être comprise comme une restriction de la liberté individuelle. L'idée que des facteurs extérieurs puissent influencer les règles d'un pays n'entre pas en contradiction, dans l'esprit de Montesquieu, avec la liberté d'action de ses membres. De la même manière qu'au XVIIIe siècle on croyait à l'influence des astres sur le comportement, sans pour autant nier le libre-arbitre : « astra influunt, non cogunt » (les astres influent, mais ne forcent pas).

A bien y réfléchir, le relativisme des rapports à la norme n'est justifié qu'à la condition que la culture agisse de manière impérative sur les comportements. Si nous admettons que les acteurs transgressent en vertu d'un schéma culturel précis et sans possibilité d'y déroger ou d'introduire une inflexion personnelle dans le déroulement de l'action, alors effectivement les types de transgressions sont irréductiblement séparés selon les cultures. Or si le comportement déviant est totalement déterminé par une structure préexistante, pourquoi s'y intéresser ? Autrement dit, si nous admettons le déterminisme, notre étude s'arrête là ; sur un constat relativiste.

Nous pensons néanmoins que la position relativiste ne peut être retenue. La raison principale en est qu'elle nie implicitement la liberté des acteurs, leur capacité de libre-arbitre. Les tenants de l'approche culturaliste ont eux-mêmes exclu le déterminisme que leur approche semblait impliquer. La définition de la culture donnée par d'Iribarne est claire: il ne s'agit en aucun cas d'un carcan qui conditionne une réponse particulière de l'individu aux sollicitations de l'environnement, mais plutôt d'un support du jugement, une grille de lecture. La culture est une « manière de vivre en société », un mode de régulation des échanges entre individus. En somme, dire qu'il y a une part de culturalité dans le mode de rapport à la norme et à sa transgression ne clos en aucun cas la question. S'il « y a du culturel » dans la transgression, tout n'est pas culturel dans l'écart à la norme. Il y a une part du phénomène qui ne relève pas d'un schéma de type stimulus-réponse, mais d'une action libre et raisonnée de l'acteur. Nous reviendrons sur cette question plus bas, lorsque nous discuterons des facteurs de transgression et des explications déterministes.

b) Le rapport français à la transgression dans l'entreprise

Dans son ouvrage éponyme sur la logique de l'honneur, Iribarne [1989] compare le fonctionnement de trois usines apparemment rigoureusement identiques en terme de production, ligne hiérarchique et technologie, mais que différencient seulement l'appartenance culturelle (française, américaine et hollandaise).

L'usine française présente un « écart considérable entre « l'officiel » et « l'officieux » » [Iribarne, 1989 : 23], c'est-à-dire entre les règles posées par le discours et les écrits d'une part, et les actes d'autre part. Quelle est la cause de ce décalage endémique ? L'explication est trouvée, selon l'auteur, dans le fait qu'un Français considère moins les normes posées par l'organisation que celles qui lui semblent être *afférentes* à la fonction :

> *« Il s'agit (...) d'accomplir les devoirs que la coutume fixe à la catégorie particulière à laquelle on appartient (les devoirs de son état). »* [Iribarne, 1989 : 27]

Dès lors, une différence est créée entre le domaine du *licite* et celui du *légitime*. Un Français appartient d'abord à sa caste, à son groupe social, à son métier. Cette appartenance conditionne un ensemble d'obligations qui priment sur les règles de l'organisation. La conséquence de cela est la possibilité d'une grande imprécision dans les règles officielles :

> *« Le subordonné français n'a pas besoin qu'on lui ait fixé une responsabilité pour se sentir responsable »* [Iribarne, 1989 : 22]

Les Américains, par comparaison, n'ont pas cette tolérance à l'indétermination. Leur liberté est avant tout produite par la fixation claire et sans surprise des attributions et responsabilités de leur poste :

> *« Si le subordonné américain entend bénéficier d'une large autonomie dans le choix des moyens qu'il adopte pour atteindre ses objectifs, il accepte volontiers, il demande même, que ceux-ci lui soient clairement fixés par son supérieur »* [Iribarne, 1989 : 22]

i *L'honneur en action : les arènes d'habileté*

Dodier [1996] décrit, dans son étude sur le statut pragmatique des règles de sécurité dans les usines, ce qu'il nomme des « arènes d'habileté ». Elles sont représentatives selon nous du lien particulier qui unit l'*honneur* à la française et l'*irrégularité*.

On peut tout d'abord remarquer que l'ancienneté de l'acteur a souvent été signalée comme cause d'un glissement des pratiques :

> *« Certains praticiens font état d'une dérive progressive, mais semble-t-il systématique dans l'application des procédures de sécurité en fonction de l'expérience professionnelle. »* [Cuny et Goguelin, 1989 : 250]

Dans certaines usines, explique Dodier [1996], les meilleurs ouvriers acquièrent la reconnaissance et l'admiration du groupe grâce des exploits techniques ayant pour base la transgression des règles de sécurité :

> *« (...) l'opérateur cherche à montrer qu'il ne relève pas des catégories ordinaires ou inférieures de salariés, sous le rapport des compétences, mais qu'il possède au contraire des habiletés supérieures. Un moyen de mettre en évidence cette excellence est de marquer ses distances vis-à-vis de règles conçues pour les catégories ordinaires. L'opérateur cherche, vis-à-vis d'un public, à se particulariser par le haut. »* [Dodier, 1996 : 31]

La comparaison de ces arènes d'habileté avec les duels du XVIIe siècle est tentante : il s'agit dans les deux cas de marquer son appartenance à une classe supérieure, à manifester sa noblesse par rapport au reste du groupe. La transgression est ainsi l'instrument direct de la différenciation sociale. Ainsi, l'ouvrier régleur qui déroge aux règles de sécurité n'a en aucun cas un sentiment de culpabilité, puisque « selon lui, les consignes ne sont pas adaptées à son cas étant donnée ses compétences (alors que, du point de vue des consignes, dès lors qu'il est « salarié », il doit suivre ces règles), mais par contre les OS doivent suivre ces règles. » [Dodier, 1996 : 14] Et Dodier de conclure : « La pertinence de la règle est ici particularisée : les uns doivent la suivre, les autres non. » [*ibid.*]

ii *Un mode particulier de coordination par l'informel et de résolution des conflits*

L'imprécision et la transgression des règles officielles dans la culture française apparaissent avant tout comme le reflet d'un mode particulier de coordination qui privilégie l'accord informel. Le flou organisé autour des attributions, des accords conclus, des informations possédées est l'élément central d'un système d'équilibre des influences et des intérêts :

> *« La délimitation des sphères d'influence de chacun fera ainsi l'objet de sortes d'arrangements tacites et largement informels, au caractère plus ou moins précaire. Et dans ce registre, l'art du clair-obscur, des différences subtiles entre l'officiel et l'officieux, des yeux fermés qui maintiennent les principes en vigueur en tempérant leur application, des surveillances qui n'en ont pas l'air sans être vraiment dissimulées, de la « combine », ouvrent un large champ à l'imagination des protagonistes »* [Iribarne, 1989 : 31]

Le moteur essentiel de ce système est la volonté de conserver sa liberté face aux autres groupes sociaux. Le « rideau de fumée » savamment entretenu, les imprécisions, rétentions d'informations, sont autant de moyen de ménager sa liberté, de préserver son honneur. Pour les acteurs, les arrangements avec les règles officielles sont avant tout un moyen de se défendre contre l'ingérence illégitime de groupes rivaux.

> *« Je vais vous expliquer un cas, la granulométrie : le Hollandais la fera tous les jours. S'il n'a pas le temps, il dira : « je n'ai pas fait la granulométrie. » Le*

> *Français, s'il s'aperçoit au bout de quelques jours qu'il est toujours dans la même zone, quelque fois, comme ont dit, il fait la granulométrie dans l'élévator… c'est-à-dire il ne la fera pas, il sait très bien le résultat qu'il faut trouver. Aux États-Unis, le gars le fait. S'il le fait pas, il vous dira pourquoi. Tandis qu'en France il ne vous le dira pas. »* [Iribarne, 1989 : 44]

Le décalage généralisé de la pratique et de la norme prend la forme d'une sorte de mise en scène où le respect formel de la règle est d'autant plus important qu'il est illusoire :

> *« J'ai connu un contremaître, je ne le cache pas, des contremaîtres, qui voulaient que ce soit écrit, ça, ça et ça, tous les jours. Vrai ou faux je le veux tous les jours. »* [Iribarne, 1989 : 44]

A travers les jeux des pratiques, les marges de désobéissance et de poudre aux yeux, se développe l'équilibre propre à l'usine française étudiée. Cet équilibre réside dans le respect mutuel des zones d'influence déterminées par l'appartenance à un groupe donné. Les supérieurs se gardent de « se mêler des affaires de ceux qu'ils dirigent » [Iribarne, 1989 : 45]. Il y a des situations où appliquer la règle serait empiéter sur le territoire de l'acteur, et déclencher ainsi une réaction immédiate.

> *« Le devoir de modération lui interdit (…) de chercher noise à quelqu'un qui « fait son travail », c'est-à-dire qui remplit les devoirs de son état »* [Iribarne, 1989 : 44]

Le jeu n'est pas seulement le reflet d'une défense du faible contre les pouvoirs du fort. Ce n'est pas une transgression unilatérale qui est opérée. C'est bel et bien un jeu bilatéral dans lequel chacun, supérieur comme subordonné, est acteur :

> *« Chacun invite ouvertement ses subordonnés à coopérer à l'organisation de cette opacité envers ses supérieurs. »* [Iribarne, 1989 : 44]

Ce dont il faut bien se rendre compte, c'est que ce système, qui peut sembler totalement irrationnel et contre-productif, n'est pas critiqué par d'Iribarne. Ce dernier décrit simplement comment il fonctionne. Il montre ainsi que la solution simpliste d'introduction massive et brutale de la transparence totale et l'annihilation de la transgression serait une opération rédhibitoire pour l'économie générale du système. Cette organisation fonctionne car elle repose sur un équilibre propre, équilibre qui est trouvé par le médium de la transgression de la norme. D'Iribarne note que les études sur les différences de productivité n'ont pas montré que ce mode de fonctionnement était inférieur au modèle américain ou néerlandais. Iribarne [1989 : 127] cite une étude de Nelson [1981] selon laquelle il n'y a pas de différence de productivité significative entre pays, les écarts les plus importants sont en fait trouvés à l'intérieur des pays. Au-delà du fonctionnement particulier au pays, il y a toujours des usines plus ou moins bien gérées en somme. Chaque culture a ses atouts et ses inconvénients face à la marche de l'organisation.

Il existe un garde-fou d'ailleurs : l'intérêt supérieur de l'entreprise est toujours la limite au-delà de laquelle le jeu cesse. En période de crise, les oppositions de castes sont mises entre parenthèse afin de préserver l'intérêt commun :

> *« Autant chacun peut défendre vigoureusement son point de vue quand la marche de l'usine n'est pas sérieusement menacée, autant pareille manière de faire devient inacceptable quand la situation se dégrade trop. »* [Iribarne, 1989 : 35]

L'existence d'un intérêt supérieur de l'entreprise faisant taire les oppositions locales fera l'objet d'une exposition plus approfondie dans la suite de ce travail. C'est en effet un point particulièrement important pour nous, car la transgression ordinaire que nous voulons mettre en évidence est largement fondée sur ce consensus produit par l'intérêt commun.

*

* *

Pour l'heure, nous avons rappelé l'existence d'une part culturelle dans l'acte transgressif. Les formes particulières prises selon les pays par les transgressions, l'intensité particulière que prend l'écart à la règle selon l'histoire locale sont indéniables. Cela règle-t-il pour autant la question de la transgression en entreprise ? En d'autres termes, constater la présence d'une composante culturelle dans le type de rapport à la règle constitue-t-il un apport satisfaisant concernant le phénomène ? Devons-nous arrêter là nos investigations ? Certainement pas. Si la culture a un rôle, elle reste tout à fait incapable d'expliquer l'entièreté du phénomène. Une grande partie des mécanismes de l'acte irrégulier reste à décrypter (au sens propre de ce mot : montrer ce qui était caché) : se contenter de l'explication apportée par l'approche culturaliste, c'est nier l'existence d'une volonté individuelle rationnelle dans le choix de la transgression. Or c'est cette explication qui nous paraît avoir la part la plus importante dans la transgression, comme nous le verrons plus loin.

B Règle, justice et morale : l'importance fondamentale de la norme

Les crimes nazis ou les exactions perpétrées par telle junte militaire ont révélé la différence fondamentale existant entre l'obéissance à la règle et l'action morale. Quand la loi est inique, quand la norme établie menace la sécurité et la vie d'une population, l'obéissance n'est pas un bien, mais une lâcheté. Il est vain de vouloir assimiler obéissance et éthique. La transgression de la règle ne peut non plus être systématiquement rapportée à une amoralité. Les résistants pendant la Seconde Guerre mondiale, les familles cachant des juifs fugitifs étaient bel et bien hors-la-loi, mais étaient néanmoins du côté de la justice.

1) La place fondamentale de la loi dans l'ordre social

Le lecteur se souvient sans doute de la question fameuse du *Gorgias* de Platon : « vaut-il mieux subir l'injustice ou la commettre ? ». La réponse apportée, après un long raisonnement, par Socrate, est catégorique :

> *« Commettre l'injustice est non seulement plus laid que la subir, mais c'est aussi mauvais que laid »* [Platon, *Gorgias*, 508 b]

L'exemple le plus célèbre d'injustice volontairement subie est sans doute, après la crucifixion d'un Jésus innocent, la condamnation et l'exécution de Socrate. Accusé de « corrompre la jeunesse » et « d'impiété », Socrate est condamné à mort par le tribunal de l'Héliée. Cette condamnation était toutefois plus un signal d'ostracisation qu'une réelle volonté de mise à mort ; le condamné avait en effet la possibilité d'échapper à l'exécution en s'exilant discrètement. S'exiler équivalait à la mort civique, ce qui était une mort suffisante aux yeux des Grecs. On connaît le coup de théâtre qui vint déranger la mise en scène bien réglée : cette scène tragique est décrite dans le *Criton*. A son disciple venu l'aider à fuir, Socrate objecte la nécessité impérieuse d'obéir à la loi. Il restera donc et boira la ciguë, afin de respecter le jugement du tribunal. Ne pas respecter une loi de la cité, même si elle est néfaste, c'est mettre en danger l'édifice tout entier, sa consistance même. Socrate parle ainsi à Criton :

> *« Suppose qu'au moment où nous allons nous évader, (...) les lois de l'Etat viennent se présenter devant nous et nous interrogent ainsi : « dis-nous, Socrate, qu'as-tu dessein de faire ? Que vises-tu par le coup que tu vas tenter, sinon de nous détruire, nous, les lois et l'Etat tout entier, autant qu'il est en ton pouvoir ? Crois-tu*

> *qu'un Etat puisse encore subsister et n'être par renversé, quand les jugements rendus n'y ont aucune force et que les particuliers les annulent et les détruisent ? » »* [Platon, *Criton*, 50c]

Toute la suite du dialogue n'est que la déclinaison de cette idée essentielle : tout citoyen athénien qui a vécu sous la protection de la cité se doit de respecter ses décisions, même si elles sont injustes. La loi peut fort bien être changée par la voie appropriée, mais tant qu'elle est en vigueur, elle doit faire l'objet d'un respect absolu.

On connaît les quatre vertus évoquées par Aristote comme étant les plus importantes, les « vertus cardinales » : le courage, la prudence, la justice et la tempérance. Cette dernière comprend l'idée de mesure, c'est-à-dire l'évitement de *l'hubris*, la démesure.

> *« Il semble que celui d'entre nous qui veut être heureux doit se vouer à la poursuite de la tempérance et doit la pratiquer, mais qu'à l'inverse, il doit fuir le dérèglement de toute la vitesse de ses jambes (...) »* [Platon, *Gorgias*, 507 c]

Être « démesuré », c'est oublier les règles, les bornes du comportement fixées par les règles. Dans la *République*, Platon consacre sa cité idéale à « Zeus protecteur des bornes ». Pour un Grec, illimitation, excès et transgression sont liés, voire synonymes. *L'horizon* n'est pas l'illimité, bien au contraire : ce mot signifie étymologiquement « définir, limiter » (οριζω). Rome n'aura pas une conception différente. Coulanges [1864] rappelle la scène mythique de la fondation de Rome. Autour du foyer, Romulus trace un sillon qui marque l'enceinte :

> *« Cette enceinte tracée par la religion est inviolable. Ni étranger ni citoyen n'a le droit de la franchir. Sauter par-dessus ce petit sillon est un acte d'impiété ; la tradition romaine disait que le frère du fondateur avait commis ce sacrilège et l'avait payé de sa vie »* [Coulanges, 1864 : 155]

Créer un lieu de vie, c'est d'abord fixer une limite, séparer le dedans du dehors. Cette séparation symbolique est reproduite dans les lois de la cité qui, elles aussi, séparent le permis du défendu. Par la loi, les peuples accèdent à la civilisation, par opposition aux barbares qui, semble-t-il aux Grecs, n'en connaissent aucune.

Il pourra sembler paradoxal que nous soyons amenés à évoquer à un autre moment de ce travail le génie tout particulier qu'avaient les Grecs pour la transgression (à travers la *métis*, la ruse). La contradiction n'est qu'apparente pourtant. Comme nous le verrons, l'affirmation toujours renouvelée de la règle et sa violation toujours recommencée sont deux aspects complémentaires d'un mode particulier de fonctionnement de la régulation sociale. C'est ce mode particulier que nous chercherons à préciser et à illustrer tout au long de ce travail.

L'importance de la règle dans la société n'est nulle part plus flagrante que dans les descriptions idéales développées par les philosophes. La première tentative qui nous soit parvenue de conception d'un monde idéal est celle de Platon dans la *République* (puis dans

les *Lois*). Dans cette cité, seuls les gouvernants ont droit au mensonge et à la tromperie [Rép., III, 389b et V, 459 c]. Pour tous les autres, elle est rigoureusement exclue. Cette idée sera reprise par Aristote puis Machiavel [(1532), 1972] : seul le Prince peut légitimement transgresser la loi afin de parvenir au pouvoir. Le peuple, en revanche, doit absolument s'y conformer.

Le terme d'utopie, on le sait, ne fut inventé que longtemps après l'Antiquité par Thomas More en 1516, lorsqu'il publie *l'île Utopie*. Le système imaginé par More repose lui aussi sur l'omniprésence des règles et leur strict respect. De même, on pourrait citer la *Cité du Soleil* décrite par le moine Tommaso Campanella [1623, cité par Simon 1985 : 101]. Tout y est sévèrement réglementé : relations sexuelles, répartition des fruits du travail, l'éducation des enfants etc. La *Nouvelle Atlantide* de Bacon [1624, *idem* p. 103], les *Etats et Empire de la Lune et du Soleil* de Cyrano de Bergerac [1657 et 1662, *idem*. p.103], *l'Oceana* de Harrington [1656, *idem*. p.103] et tant d'autres récits utopistes ont ce point commun de reposer sur le respect inconditionnel des règles. Comme le remarque Simon [1985 : 99], l'omniprésence de la norme à travers les images de l'équerre (« norma » en latin), du cordeau, de la rectitude, de l'esprit d'arithmétique est un trait quasi-omniprésent dans les utopies. La description d'une cité idéale, d'un Etat parfait, passe presque toujours par l'imposition d'un grand nombre de règles, et soulignons-le, par un système politique totalitaire, au sens où tous les aspects de la vie sont quadrillés par la norme. La seule exception notable à vraie dire est la fameuse abbaye de Thélème décrite par Rabelais, dans laquelle toute norme, au contraire, se voit bannie par principe : « toute leur vie était régie non par des lois, des statuts ou des règles, mais selon leur vouloir et leur libre-arbitre. (…) En leur règle n'était que cette clause : fais ce que voudras. » [Rabelais, Gargantua, cité par Simon 1985 : 104]. Mais la description d'un tel monastère n'est-elle pas, sous la plume moqueuse de Rabelais, qu'une inversion bouffone démontrant *a contrario* la nécessaire prégnance de la règle dans la réalité ?

Tous ces récits suggèrent ainsi que les transgressions des règles sont toujours une exception regrettable et un obstacle au fonctionnement parfait de l'Etat. Le présupposé de ces visions est celui d'une assimilation systématique du non-respect de la règle à une carence du système.

Vigarello [1978] montre que l'idée de rectitude comme expression fondamentale de l'ordre, ou disons plutôt de l'assimilation de l'ordre à la norme, à l'équerre, a pénétré jusque dans les techniques d'éducation de l'enfant. A partir du XVIIIe siècle, le corps doit être droit, à l'image de la société qui n'est véritablement en ordre que si les règles y sont respectées. Il s'agit de « recréer une race saine, vigoureuse, former une jeunesse qui se tienne droit, qui

puisse travailler et vivre joyeusement, qui soit belle physiquement et moralement » [Vigarello, 1978 : 187] Ordre, beauté, bonheur, travail : tableau idéal d'une société où chacun aurait été correctement dressé, voire redressé. Les nouvelles utopies ne se développent plus à partir du XVIIIe siècle, nous montre Vigarello, dans des récits de voyage romancés, mais dans les discours des programmes d'éducation. La norme y tient une place centrale, à travers l'idée de rectitude, transposition au corps matériel de l'ordre idéal promu par les normes. En se redressant, les corps réalisent physiquement et reflètent l'ordre institué par les règles sociales. Les pédagogies de l'époque sont ainsi porteuses de préceptes « qui donnent au corps une forme et le quadrillent pour le soumettre aux normes plus sûrement encore que la pensée » [Vigarello : 1978 : 9] A travers la volonté de redresser, les éducateurs ne font qu'imposer une norme stricte en bannissant ainsi les différences et les particularités du champ de l'acceptable. Il s'agit de faire de l'enfant un individu « droit » aussi bien moralement que physiquement.

2) Kant, Rawls, Constant et l'obéissance inconditionnelle

C'est peut-être Emmanuel Kant qui a eu l'influence la plus considérable sur le dualisme règle/déviance. Il est en effet étonnant de constater combien la conception kantienne de la morale a pénétré les esprits depuis deux siècles. Aujourd'hui même, le fameux impératif catégorique semble devenu l'aune collective inconsciente de l'action éthique : « Agis de telle sorte que la maxime de ton action puisse être érigée par ta volonté en loi universelle de la nature. »[14] On sait que le respect inconditionnel de la loi en est le corollaire : transgresser la règle, ne serait-ce qu'une fois impliquerait de pouvoir élever la déviance au rang de loi universelle de la nature, c'est-à-dire à supprimer toute norme, ce qui aboutirait au chaos.

Dans la *Théorie de la justice*, Rawls [1971] soutient que l'obéissance à la règle est un devoir. Une seule limite à cette obligation : quand les lois en vigueur sont injustes.

> *« Notre devoir naturel de soutenir des institutions justes nous oblige à obéir à des lois et des programmes injustes ou, du moins, à ne pas nous y opposer par des moyens illégaux tant qu'ils ne dépassent pas un certain degré d'injustice. »* [Rawls, 1971 : 395]

Finalement, selon Rawls, la transgression n'est légitime qu'au nom du respect d'une loi morale supérieure (« la justice », *fairness*). Ce qui veut dire que la transgression, en tant qu'écart à la règle, reste fermement condamnée.

---

[14] Kant, *Fondements de la Métaphysique des Mœurs*, 1789

C'est la diffusion de cette idée dans les esprits qui explique que le respect de la norme, qu'elle soit d'origine légale ou d'ordre informel, soit tenu généralement pour la condition *sine qua non* d'une organisation éthique. Selon cette vulgate, réfléchir sur ce que peut être une organisation éthique, c'est d'abord chercher comment le système de normes peut être perfectionné afin que tous le respectent. Du respect général de la règle naîtrait l'harmonie, l'efficacité, la satisfaction de l'employé. Cette conception de l'entreprise éthique désigne comme ennemis mortels tous les arrangements clandestins avec la règle, les déviances de toute nature. Principal reproche fait à ces transgressions : elles introduisent une néfaste exception dans l'égalité de tous devant la norme. Adopter le point de vue kantien, c'est faire de tout écart aux règles une manifestation pathologique et nuisible dont la sagesse et la morale commandent l'élimination. Le menteur ne « corrompt-il pas le lien social » selon l'expression du professeur de Könisberg ?

Benjamin Constant, à la même époque, ouvrait quant à lui la porte à une acceptation du mensonge dans certains cas. Dans son *Des réactions politiques* de 1796, il observe que le principe moral qui pose que dire la vérité est un devoir, « s'il était pris d'une manière absolue et isolée, rendrait toute société impossible. » [Constant, Kant, 2003 : 31] Le paradoxe n'est pas mince, car, souligne-t-il, si l'application absolue du principe est impossible, sa négation absolue est également destructrice de la société. Impossible de concevoir une société dans laquelle toute le monde mente, impossible aussi de concevoir une société où tout le monde dirait toujours la vérité. Constant sent bien l'impossibilité de suppression totale de la transgression. Il plaide donc pour une acception plus restrictive de l'exigence de conformité aux normes : il est permis de mentir, dit-il, aux gens qui « ne méritent pas la vérité ». Ces derniers sont ceux qui nuisent à autrui : niant leur devoir envers les autres hommes, ils ne sauraient « avoir droit » à la vérité. Dans sa *Métaphysique des mœurs,* Kant répond quelque temps plus tard à cette idée de Constant : « cette doctrine est désastreuse, parce qu'elle précipite inévitablement dans l'arbitraire le plus complet. Car, s'il n'y a pas de principes, il n'y a rien de fixe : il ne reste que des circonstances, et chacun est juge des circonstances. » [Constant, Kant, 2003 : 39].

La position éthique de Kant est absolument tranchée : rien ne peut justifier une transgression des normes. N'a-t-il pas remarqué pourtant le caractère convenu et systématique de ces cas particuliers de mensonges banaux qu'impose la vie en société ? Oui, au détour d'une page, Kant écrit deux paragraphes qui ne laissent pas d'être ambigus quand à la question des mensonges « mondains ». Il se demande en effet si l'on peut considérer comme mensonge (et donc condamner inconditionnellement) les choses que l'on dit par politesse

(« très obéissant serviteur » par exemple). Personne, souligne-t-il, n'est trompé par de telles formules. Est-ce pour autant sous sa plume une acceptation implicite de ces « transgressions ordinaires » ? Nous ne saurions l'affirmer, car la suite du paragraphe est peu claire. Tout le monde, continue en effet le philosophe, n'a pas la présence d'esprit nécessaire à la formulation de la réponse illusoire de convenance. C'est peut-être là un motif suffisant aux yeux de Kant pour en exclure la possibilité morale : tout le monde ne peut pratiquer ce mensonge, donc la maxime n'est pas universalisable, donc on ne peut en faire la maxime de notre action.

C La crise contemporaine des normes

Au-delà du débat philosophique, bien des indices semblent indiquer que la règle, en tant que principe contraignant fait pour être respecté, traverse aujourd'hui une crise grave.

1) Inflation réglementaire et transgression des normes

Comme l'écrit Guy Vallancien, chef du département d'urologie à l'Institut Montsouris : « probablement aucun hôpital en France n'est aujourd'hui en règle vis-à-vis des directives de la direction des hôpitaux ou des agences sanitaires diverses, serait-ce même pour faire entrer un malade en salle d'opération[15]. » Dans le domaine hospitalier comme dans de nombreux autres domaines (l'éducation notamment), l'État semble être pris, par l'intermédiaire de ses différentes instances, d'une véritable furie réglementaire et normative : « Je reçois chaque mois, comme chef de service, des rapports et directives aussi épais qu'inapplicables, soit qu'ils se contredisent, soit que l'absence de leur financement empêche de les mettre en œuvre[16]. » En vingt ans, le Journal Officiel est passé de 7000 à 17000 pages. On recensait il y a peu 15 000 textes de portée générale, dont 7500 lois. A cela s'ajoute la norme d'origine européenne qui représente aujourd'hui 80% du droit applicable sur le territoire français. Comme l'écrit Robert Badinter : « Au jardin à la française dont rêvait jadis le législateur a succédé une jungle de textes où s'enchevêtrent des dispositions disparates et, parfois, contradictoires. A ce foisonnement le droit européen communautaire a ajouté sa lourde

[15] VALLANCIEN G., *Hôpital : tares et retards*, article parut dans le Figaro du 20/04/01.
[16] *Ibid*.

contribution, dont l'écriture technocratique défie et décourage l'amateur du beau style juridique[17]. »

a) L'inflation législative et réglementaire : l'exemple du statut de l'enfance

Au niveau international, la prolifération des déclarations, chartes et autres textes de principe montre bien que la loi change depuis quelques années de fonction. En promulguant des textes dont les termes sont bien éloignés de la rigueur habituelle de la loi traditionnelle, ces déclarations trahissent la nouvelle conception de la norme qui préside à leur création.

Signée en 1989 par la totalité des pays du globe (à l'exception de la Somalie et… des États-Unis), la convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant[18] est par exemple un texte déroutant à maints égards. Celle-ci rappelle et réaffirme dans son préambule « la nécessité d'accorder une protection spéciale à l'enfant » reconnue par la Déclaration de Genève de 1924 « en raison de son manque de maturité physique et intellectuelle ». Le texte est jusque-là fort clair, mais l'article premier vient déjà obscurcir le propos : « un enfant s'entend de tout être humain âgé de moins de dix-huit ans, *sauf si la majorité est atteinte plus tôt*[19] en vertu de la législation qui lui est applicable. » En d'autres termes, la Convention ne s'applique plus à l'individu âgé de moins de dix-huit ans si la législation de son pays fixe la majorité à un autre âge, en vertu d'une louable adaptation aux cultures particulières. Mais jusqu'à quel âge en dessous de dix-huit ans la différence culturelle est-elle tolérable ? Une jeune fille de la Rome antique « à douze ans est d'âge nubile » [Ariès et Duby, 1985 : 32] et « à quatorze ans est une adulte. » [*ibid*.] Le jeune garçon, quant à lui, quitte la toge prétexte pour la toge virile « vers quinze ans » [Ariès et Duby, 1985 : 77]. On pourrait multiplier les exemples de pays qui, aujourd'hui encore considèrent que l'âge adulte commence dès douze ans, voire plus tôt. Faut-il considérer alors, au regard de l'article premier, que ces êtres ne sont plus des enfants, et qu'ils n'ont plus besoin de protection ? La difficulté ne s'arrête pas là. A partir de l'article 13, la Convention reconnaît successivement à l'enfant (toujours sans plus de précision) le droit à la liberté d'expression[20], de pensées, de conscience et de religion[21], à la libre association et à la liberté de réunion pacifique[22] ! L'enfant doit également se voir

---

[17] BADINTER R., *Les désillusions du ministre-législateur*, article parut dans LE MONDE DES DEBATS, *Faut-il obéir à la loi ?*, numéro 27, juillet-août 2001, p. 25.

[18] On trouvera par exemple le texte de cette convention dans *Les droits de l'enfant, une perspective européenne,* éd. du Conseil de l'Europe, 1996.

[19] C'est nous qui soulignons.

[20] Article 13 de la Convention.

[21] Article 14 de la Convention.

[22] Article 15 de la Convention.

garantir une vie privée, et être protégé des « atteintes illégales à son honneur et à sa réputation[23] ». Tous ces droits sont soumis à un principe unique : « l'intérêt supérieur de l'enfant[24] ». Mais qui le définit, et selon quels critères ? Cette notion ne fait-elle pas référence à un ensemble de coutumes, de mentalités et enfin de préjugés moraux ? Le fait de soumettre les libertés de l'enfant à cette notion floue et mouvante ne revient-il pas à *nier* ces libertés ? De plus, la Convention réunit sous le terme « d'enfant » des êtres aussi divers qu'un bébé de quelques mois et un adolescent de seize ans : si accorder la liberté d'expression et un droit de vie privé à un « enfant » de quinze ans a du sens, on peut se demander ce que cela peut signifier si « l'enfant » en question n'a que deux ans ! Sans doute, objectera-t-on, l'esprit de la Convention n'est pas de promouvoir la liberté d'expression des nourrissons, mais alors *où fixer la limite* entre le bébé et l'enfant ?

On comprend bien que le manque de précision des notions employées fait de ce type de Déclaration une pétition de principe à proprement parler *inapplicable*. Ce genre de norme étrange *n'est pas faite pour être appliquée*, puisque personne n'est capable de concevoir de quelle manière cette application pourrait avoir lieu. Dès lors, il nous faut déterminer *pourquoi au juste* ces normes sont pourtant produites.

Autre exemple éclairant selon nous du bouleversement du rôle de la norme aujourd'hui : la multiplication exponentielle de la réglementation relative à l'enfance. La protection dont jouit l'enfant français est telle qu'une myriade de réglementations normalise les moindres aspects de sa vie dès lors qu'il est confié par les parents à des organismes extérieurs. La normalisation pénètre la totalité de l'entourage et de l'environnement de l'enfant : professionnalisation quasi-totale du personnel d'encadrement, soumission de la moindre activité à la condition *sine qua non* de la possession par l'encadrant d'un brevet ou d'un stage de formation spécifique (pour la moindre baignade, une balade en canoë, une marche en montagne etc.), normes très strictes concernant les bâtiments d'accueil (où l'on va jusqu'à réglementer la distance entre les lits…).

L'effet de l'inflation normative nous semble double :

- D'une part elle provoque mécaniquement une *dévaluation* de la norme. Confrontés à la multiplication exponentielle des lois, décrets, règlements, circulaires et autres arrêtés, les individus ne peuvent que devenir plus indifférents à ces normes, et donc insensibles à leur force contraignante.

[23] Article 16 de la Convention.

[24] « Dans toutes décisions qui concernent l'enfant (…), l'intérêt supérieur de l'enfant doit être une considération primordiale. » Article 3-1.

- D'autre part, elle rend quasiment impossible la parfaite conformité des pratiques aux normes édictées. La transgression de ces normes devient alors automatique, constitutive de l'activité même. Nul ne peut par exemple organiser un centre de vacances pour enfant sans être, d'une manière ou d'une autre, *hors-la-loi*.

b) L'omniprésente transgression des normes : la crise du droit

> *« Ces contradictions s'expliquent aisément, dit le peintre. Il s'agit là de deux choses distinctes : de ce qui figure dans la loi et de ce que j'ai personnellement constaté, ne confondez pas. »*
> Franz Kafka[25]

L'inapplication de la norme ne se constate pas seulement dans les pratiques des administrés : elle est aussi endémique dans le cadre judiciaire. Un juge déclare ainsi : « il y a des lois que je ne lis pas : pas le temps[26] ». Les chiffres nous apprennent qu'en 2000, 70% des amendes infligées n'ont pas été perçues par le Trésor public. De plus, seulement 25% des condamnés à un sursis avec mise à l'épreuve sont réellement pris en charge. Enfin, ce qui est plus étonnant encore : un tiers des peines de prison ferme demeurent sans lendemain. S'il est condamné à moins de six mois de prison, le prisonnier échappe souvent à l'incarcération[27]. Le syndicat des magistrats a ce commentaire désabusé : « la machine pénale tourne à vide et les tribunaux débitent des décisions dont une faible partie est exécutée[28]. »

Dans un article intitulé *Les désillusions du ministre-législateur[29]*, Robert Badinter évoque la crise contemporaine du droit. En effet, il ne suffit pas pour une loi d'être votée pour être appliquée : « quand la loi est votée, alors commence pour son auteur la longue série des épreuves et des désillusions[30]. » Même si les décrets d'application sont votés et que la loi entre ainsi en vigueur, il y a loin jusqu'à l'application effective : c'est aux juges alors d'interpréter des textes de loi de plus en plus confus, ainsi « l'inflation législative nourrit l'inflation judiciaire[31]. » De jurisprudence en jurisprudence, le législateur « voit ainsi son texte transformé par l'interprétation souveraine qui en est donnée par les juridictions supérieures[32]. » La déformation opérée par le système judiciaire peut stériliser ou rendre extraordinairement féconde une loi : « Le juge peut donner à la loi sens et vigueur. Il peut

---

[25] *Le Procès* (1925), éd. Garnier Flammarion, 1983, p. 191.
[26] *Un bateau ivre*, Article paru dans *Le Figaro* du samedi 10 mars 2001.
[27] Article paru dans *Le Figaro* du vendredi 18 mai 2001, p.8.
[28] *Ibid.*
[29] LE MONDE DES DEBATS, *Faut-il obéir à la loi ?*, numéro 27, juillet-août 2001.
[30] LE MONDE DES DEBATS, *Faut-il obéir à la loi ?*, numéro 27, juillet-août 2001, p. 25.
[31] *Ibid.*
[32] *Ibid.*

arriver aussi qu'il la fasse disparaître sous l'enchevêtrement inattendu de ses interprétations ou de ses applications diverses[33]. »

Que reste-t-il de la loi républicaine, roc inaltérable au verbe ciselé et au transparent laconisme ?. » Dans ce magma de circulaires, de décrets d'application et de jurisprudences contradictoires, que reste-t-il du Code civil, de cette loi expression de la souveraineté populaire (le rapport du Conseil d'État de 1991 parlait de « loi jetable ») ? La loi a changé de sens et de portée : « d'événement symbolique, la loi est devenue un processus, un programme, une technique de régulation[34]. » Denis Salas avance l'hypothèse que cette dévaluation de la norme est due aux expériences totalitaires et à la nécessité après elles de se doter d'institutions de défiance à l'égard de la puissance étatique et des lois qu'elle promulgue. Afin de ne plus confondre « légitimité politique et souveraineté parlementaire[35] » et de ne plus laisser adopter de lois injustes[36], la place de la loi est bouleversée. Cette dernière doit désormais être soumise à des principes supérieurs, et « promouvoir des intérêts économiques et sociaux, fixer des objectifs, donner les directives pour y parvenir[37]. » On comprend alors que la justice ne peut plus se contenter de son mode traditionnel de fonctionnement : « le juge passe d'une machine à produire du syllogisme à celle d'interprète de la loi, puis de suppléance de celle-ci[38]. » Cette interprétation est un exercice périlleux, en particulier dans les cas limites où « la bonne réponse ne peut résulter ni de la règle ni de l'interprétation de la règle » Ces cas inextricables sont de plus en plus courant dans la mesure où la loi doit suivre, comme nous le verrons plus loin, des impératifs *sociaux*.

Le problème est que la mutation du droit est en fait le reflet d'une crise encore plus profonde : une crise philosophique du *sens de la norme* : « Nous sommes obligés de juger sans savoir au nom de quoi, car nous n'avons plus la règle permettant de juger les règles. Toute la question est de savoir (la règle formelle faisant défaut) au nom de quoi trancher les cas tragiques qui oscillent entre le bien espéré et le moindre mal, mais le plus souvent entre le gris et le gris, le mal et le pire. » C'est le fondement même de la démocratie qui est mis à mal par cette crise du droit à travers le brouillard de plus en plus épais qui entoure la notion de légitimité : « la règle première et souveraine en démocratie est-elle la majorité ? Et si la règle

---

[33] *Ibid.*

[34] SALAS D., *La loi dévaluée*, article parut dans LE MONDE DES DEBATS, *Faut-il obéir à la loi ?*, numéro 27, juillet-août 2001, p. 26.

[35] *Ibid*.

[36] Selon l'expression du juriste Gustav Radbruch, « une loi injuste n'est pas du droit ».

[37] SALAS D., *op. cit.,* p. 27.

[38] SALAS D., *op. cit.,* p. 28.

de la majorité est seulement une « deuxième règle », quelle ultime instance légitime tranchera en dernier ressort[39] ? » Règles ignorées, lois inappliquées, procédures transgressées etc., le tableau du système normatif dans la société est loin de conforter la vision classique d'une règle toute puissante tolérant quelques anicroches marginales. Nous allons chercher, dans ce qui suit, à spécifier plus avant les mécanismes de cette crise de l'identité démocratique à travers l'étude des pratiques irrégulières qui s'y développent.

2) Une ère de la transgression ?

a) Naissance de l'État social et transgression

Comment la *transgression* a-t-elle gagné dans nos sociétés ses lettres de noblesse, comment elle est devenue constitutive du système social ? Nous proposons une ébauche d'explication du développement de la contradiction norme/pratique à partir des évolutions des modèles cognitifs en vigueur.

i *De la raison substantielle à la raison procédurale*

C'est, nous semble-t-il, le passage d'une *raison substantielle* à une *raison procédurale* qui permet la cristallisation, l'encastrement de l'incohérence dans le fonctionnement social. La transgression acquiert en quelque sorte droit de cité, elle gagne une respectabilité qui lui avait manqué jusqu'alors.

Rappelons que la *rationalité substantielle* repose sur l'idée selon laquelle la raison réside dans la nature, il existe un *logos* du réel. Cette manière de penser a dominé pendant plus de vingt siècles : elle est déjà présente chez les Grecs, et le restera tout au long du christianisme. Pour les chrétiens, la raison n'est qu'une émanation d'une raison qui la transcende. Raisonner, c'est découvrir cette loi transcendante. Les normes morales doivent ainsi être déchiffrées dans le réel. Descartes et Kant prendront conscience de l'arbitraire de la vision de la raison dans le réel. Pour eux l'origine de la raison est à trouver dans l'esprit de l'homme. Ils ne mettent pas encore en cause la raison substantielle dans la mesure où la méthode suivie reste seulement une garantie de rationalité intrinsèque de l'action.

Le concept de *rationalité procédurale* se développe au XIXe siècle, et postule que la méthode de résolution des problèmes n'est pas donnée à l'extérieur, de manière transcendante, mais au contraire à *l'intérieur* de ces problèmes. La raison n'est plus

[39] ARCAIS (d') P.F., *Principe de légalité contre principe de majorité*, article parut dans LE MONDE DES DEBATS, *Faut-il obéir à la loi ?*, numéro 27, juillet-août 2001, p. 24.

intemporelle, mais *située*. Des auteurs tels que Kierkegaard, Nietzsche ou Marx conçoivent ainsi la raison comme inséparable de sa situation.

Penser que notre rationalité est d'abord et avant tout procédurale, c'est fonder implicitement un système dans lequel la « forme » (ou pourrait-on dire la procédure, la prescription) prend une importance nouvelle. Le mode d'édiction d'une prescription devient un enjeu en soi, et se détache ainsi de l'action elle-même, du but à atteindre. En d'autres termes, la rationalité procédurale désolidarise la forme du fond, la règle de l'action. La règle n'existe plus en tant que telle, mais en tant qu'outil permettant d'atteindre un but donné. De prescription *immédiate*, elle devient *médiate*, moyen au service d'une fin qui la dépasse et dont la lettre ne dit pas forcément tout. Au sens propre, la règle devient un *mécanisme* (*mechané* : ruse en grec) : elle est une « astuce », un « tour » pour parvenir à ses fins.

ii *L'État social : un nouveau statut de la norme*

Ce changement de paradigme cognitif trouve un écho dans la révolution parallèle qui bouleversa le paradigme institutionnel dominant : la naissance de l'État providence.

> *« (…) Dès l'instant où l'Administration avait été mise à contribution par le Législateur de l'État providence pour des tâches de structuration et de régulation politique, la loi sous sa forme classique devenait insuffisante pour programmer la pratique de l'Administration. On vit naître alors, en plus de l'administration classique, de type interventionniste et dont l'activité était caractérisée comme réactive, bipolaire et ponctuelle, des administrations planificatrices et prévoyantes, dont la pratique était tout à fait différente. »* [Habermas, 1992 : 459]

La conception traditionnelle du droit trouve sa source dans le modèle *positiviste*. Ce dernier conçoit les institutions comme un ensemble de normes s'appliquant à tous. Le syllogisme judiciaire classique fonctionne selon cette conception : on recherche les prémisses dans la loi, puis on les applique au cas particulier (en un raisonnement *déductif*). L'idéal mathématique est sous-jacent à cette procédure judiciaire classique qui cherche à tendre vers une parfaite rationalité de l'application de la règle. C'est cette logique qui présida à la rédaction des différents codes juridiques : prévision *a priori* de l'ensemble des cas généraux, et application aux cas particuliers. L'application des règles est censée être purement mécanique, indifférentes aux particularismes, subsumant tout fait singulier sous une catégorie *a priori*.

A partir de la fin du XIXe siècle apparaît une forme d'État totalement nouvelle : *l'État social.* Les règles sociales se multiplient : lois sur le travail des femmes et des enfants, sur les accidents de travail, l'éducation primaire etc. L'État étend son action bien au-delà des fonctions régaliennes, il devient planificateur. C'est la naissance de *l'État providence*.

Dès lors, le dispositif normatif n'est plus cet ensemble structurant les comportements, marquant la frontière entre le *permis* et *l'interdit* de manière stricte et duale, il devient un mécanisme voué au service de fins sociales : le bien-être, la prévention, la réduction des risques, bref *l'assurance*. Le droit subit alors un changement essentiel : la notion de *finalité* de la règle est introduite. Avec l'État social, la rationalité s'oriente vers les finalités, et non plus seulement vers la lettre de la règle. Le fonctionnaire ne doit plus appliquer la règle de manière mécanique, il est tenu de prendre en considération les fins poursuivies par celui qui l'a produite. Il est ainsi placé devant deux injonctions contradictoires : « la règle existe, il n'est que de l'appliquer » et « considérez à travers la règle la fin visée ». Les deux représentations (règle à appliquer mécaniquement/prise en compte d'une fin dépassant la règle) s'opposent de manière irréductible.

Un exemple éclairant parmi d'autres : un père est convaincu d'actes violents sur un de ses fils, mais la situation économique de la famille dépend uniquement du travail du père. Condamner le père, c'est entraîner l'éclatement certain de toute la famille, et la prise en charge de tous les enfants par les services sociaux. Devant une telle situation, le fonctionnaire social peut être amené *à ne pas appliquer la loi* (qui commande l'arrestation du coupable), pour permettre aux enfants de mener tant bien que mal une vie familiale. C'est bel et bien la possibilité de la transgression des normes qui est consacrée à travers le développement du droit social. L'État providence est la cause directe d'une diffusion, d'une infiltration dans tous les pores du système normatif de la transgression :

> *« Le pouvoir donne à l'administration le pouvoir de ne pas appliquer la loi dans certains cas (...). »* [Ewald, 1986 : 488]

On le comprend bien, *la problématique de l'interprétation de la règle devient alors centrale* : si l'on reprend l'exemple des droits de l'enfant cités plus haut, qu'est-ce que le *bien-être* de l'enfant ? Qu'est-ce qu'une vie familiale *normale* ? Que peut vouloir dire une norme qui se réfère à une autre norme et ainsi de suite de manière purement spéculaire ? Nous rejoignons ici nos interrogations sur le sens des déclarations telles que celle des droits de l'enfant et d'articles tels que le « droit à une vie privée », « le droit de réunion » etc. Habermas se fait d'ailleurs l'écho de ces constatations sur cette apparente dérive du droit :

> *« L'éventail des formes juridiques a été élargi par les lois concernant les mesures à prendre, les lois expérimentales à durée déterminée et les lois de régulation au pronostic incertain ; par ailleurs, la pénétration dans le langage du Législateur d'actes en blanc, de clauses générales et, d'une façon générale, de concepts juridiques indéterminés, a provoqué ce débat sur « l'indétermination du droit » qui inquiète à la fois les juristes américains et les juristes allemands. »* [Habermas, 1992 : 460]

Le droit traditionnel devient inadapté face aux nouvelles exigences de l'État providence :

> *« (…) le type classique de normes propres au programme traditionnel, qui, pour chaque état de fait, énumère les conditions auxquelles l'État a le droit d'intervenir et, au titre d'effet juridique, définit les mesures qu'il est en droit de prendre, échoue ici dans une large mesure. »* [Habermas, 1992 : 460]

Comme le remarque François Ewald, « les lois de droit social obéissent à un type spécifique de juridiction ; elles ont un *style* particulier, des caractéristiques structurelles propres qui excluent que l'interprète puisse, au sens littéral du terme, les *appliquer*. » [Ewald, 1986 : 488]

Les lois sociales ne s'énoncent plus à l'impératif, mais à l'indicatif :

> *« l 'idée d'interdire, purement et simplement, la pollution n'a juridiquement pas de sens : il faudrait alors interdire l'activité industrielle. La norme juridique ne peut avoir ici pour objet de prohiber un intérêt au profit d'un autre, mais de restaurer entre eux un certain équilibre. »* [Ewald, 1986 : 489]

Il semblerait possible de comprendre cette évolution comme un considérable recul de la liberté des citoyens vis-à-vis du pouvoir. De simple exécutant, le fonctionnaire chargé d'appliquer la règle devient l'interprète tout-puissant de textes juridiques de plus en plus obscurs. Là où la clarté des normes et l'universalité de leur validité se voulait la garantie d'une application impartiale, *égalitaire* de la loi, se trouve à présent l'arbitraire incontrôlé du jugement de fonctionnaires anonymes. Les conséquences de l'État social sont tout simplement de revenir sur les fondements de la République élaborés à la Révolution : égalité des citoyens devant la loi, indépendance et impartialité de l'administration etc. Ce ne serait pas le moindre des paradoxes que ce reniement se fasse *au nom même* d'un approfondissement des idéaux républicains. Mais Ewald écarte cette interprétation par trop pessimiste du fonctionnement du droit social :

> *« Pratiquement, le régime des tolérances administratives obéit à une règle qui ne peut être celle, absente, de la loi, mais est exemplaire d'une logique de droit social, aussi bien dans ses procédure d'élaboration que d'application : l'administration (…) refuse un rapport « policier » avec l'industriel au profit de procédures contractuelles de négociation-stimulation. »* [Ewald, 1986 : 489]

Reste néanmoins que le droit social reflète exactement les thématiques égalitaires fondées sur la fiction d'un consensus : « le droit social (…), est un droit fondamentalement contractuel, un droit, pourrait-on dire, de l'inflation contractuelle, où l'ensemble des obligations juridiques se trouve rabattu sur la notion d'un contrat généralisé de solidarité. » [Ewald, 1986 : 460]

Avec le droit social, c'est la question de la liberté qui se trouve ranimée : « Le droit social, le droit de l'État providence, adapté aux exigences matérielles, se caractérise par une

ambivalence entre garantie de la liberté et privation de la liberté, ambivalence qui résulte de la dialectique entre égalité de droit et égalité de fait (…). » [Habermas, 1992 : 444] *Protéger*, c'est aussi en un sens *contraindre*. Le développement de la logique de protection de l'individu va avoir l'effet néfaste d'une restriction drastique des libertés qui la fondent pourtant.

iii *Le bannissement du risque*

La logique sécuritaire fonde directement l'affirmation d'un rejet systématique du risque sous toutes ses formes, et la valorisation de notions telles que la prudence :

> *« Aux principes d'équité et de justice, fondements premiers du droit de la responsabilité, s'ajoutent ceux de solidarité et de sécurité qui justifient le développement de la responsabilité sans faute et de nouveaux concepts, tel celui de précaution, propre à régénérer celui de prudence (...). »* [Morand-Deviller, 1977 : 775]

Un trait majeur de l'évolution sociologique moderne est sans doute le développement de la société assurantielle décrite par François Ewald [1986]. Le risque doit être mesuré, pesé, étiqueté, puis enfin réduit, voire supprimé :

> *« Là où on attendrait une responsabilisation de l'individu par l'éducation, par le dialogue avec son médecin et par l'expérience, on trouve une tout autre logique : celle qui consiste à faire devoir au politique d'anticiper toutes les situations conflictuelles, tous les choix incertains et de tout entreprendre pour épargner à l'administré l'expérience douloureuse de la maladie, de l'accident ou de la sanction. (...) L'État est arrivé à traiter le citoyen, non en adulte capable de se diriger, mais en enfant que l'on fait monter dans un petit train. »*[40]

L'accident n'est plus accepté comme fatalité, mais analysé comme révélation *a posteriori* d'une carence normative, d'une insuffisante normalisation, d'une anomalie du système. Tout événement doit avoir son responsable, son coupable, une cause définie [Beck, 1986]. D'où le système du « parapluie en cascade »: chacun transfert la responsabilité sur les autres au moyen du système normatif. Dès lors, il ne s'agit plus de traiter un problème, mais de le prévenir à tous prix, ce qui a pour conséquence d'interdire le plus souvent l'activité elle-même :

> *« Il ne pourrait plus seulement s'agir, comme y invite l'idée que les accidents sont dus à la faute du conducteur, de moraliser les conduites ; mais plutôt de faire disparaître ou de s'attacher à réduire les situations de risques dans lesquelles ont sait que la moindre erreur de conduite a les plus grandes chances de provoquer le plus grave des sinistres. »* [Ewald, 1986 : 534]

Mais chercher à tout prévenir, c'est tenter tout simplement de contrôler l'avenir, de faire du monde incertain par nature un univers certain. « Au nom de la prévention des conduites à

---

[40] SLAMA A.G., *Le petit jardin d'acclimatation*, article paru dans le *Figaro Magazine* du 13 avril 2001, p.34.

risque, l'État peut être amené à imposer des interdits et à édicter des normes. Or l'inventaire des conduites à risque, par définition, n'a pas de limites. »[41] L'entreprise de normalisation est engagée dans une logique dont la limite est l'infini, une logique d'accumulation qui ne peut pas avoir de fin puisqu'elle amène les normes à être constamment révisées dès l'irruption inévitable de l'aléa.

Pratiquement, la normalisation semble devoir culminer dans la réglementation totale du travail, des loisirs, des plaisirs et des peines. Ce n'est sans doute pas par hasard que le plus grand dénonciateur de l'inhumanité de l'appareil bureaucratique, Franz Kafka, a été sa vie durant employé à l'*Office d'Assurance contre les Accidents du Travail*… Parce que prévoir, c'est d'abord quantifier le problème, classer des données et les traiter statistiquement, l'État a tout intérêt à encourager une standardisation maximale des pratiques. L'idéal : une population qui pratique les mêmes loisirs, profite des mêmes vacances et apprécie les mêmes programmes de télévision. Bien sûr, la démocratie, c'est la liberté, en particulier celle d'être différent, mais en respectant toujours une certaine marge qui devient de plus en plus étroite à mesure que se resserre l'étau normalisateur.

iv *L'État providence vainqueur des contradictions de l'idéal démocratique*

Contre toute attente, compte tenu du caractère fortement normalisateur de l'État providence et des faits rappelés plus haut, François Ewald conteste le caractère totalitaire du dispositif assurantiel : « Il serait donc tout à fait erroné de parler des sociétés assurantielles comme de sociétés totalitaires. » [Ewald, 1986 : 534] Pour lui, ces dernières sont au contraire l'instrument inespéré d'une conciliation jusque-là impossible entre protection et liberté.

> *« [L'assurance] semble pouvoir concilier l'inconciliable : l'appartenance à un groupe et la liberté, la solidarité et la liberté, « individualisme et réciprocité ». Elle propose une solution alternative aux problèmes des rapports entre sécurité et liberté que l'économie juridique libérale résolvait par le partage du droit et du devoir. Avec cette différence qu'alors que l'économie libérale est traversée par l'idée de l'opposition entre sécurité et liberté, l'assurance pose au contraire le principe de leur renforcement mutuel. »* [Ewald, 1986 : 219]

Dans l'optique de l'assurance, l'obéissance à la règle ne s'oppose plus à la transgression : obéissance et transgression sont toutes les deux prises en compte, intégrées dans le calcul mathématique du risque. L'existence de la transgression ne pose pas problème en tant que telle, mieux, elle est totalement admise. Ce que l'assurance cherche à déterminer, c'est le rapport de la transgression au risque.

---

[41] SLAMA A.G., *Le petit jardin d'acclimatation*, article paru dans le *Figaro Magazine* du 13 avril 2001, p.34.

La modernité avait privé la société de toute référence à la transcendance en renonçant à la vision chrétienne, mais l'État de droit a été obligé de réintroduire une forme de transcendance en supposant l'existence d'un accord fondateur :

> *« L'hypothèse de l'État de droit consistait à supposer qu'au moment de son origine la société se serait liée sur un certain nombre de principes aussi définitifs qu'indiscutables. »* [Ewald, 1986 : 532]

Ce retour subreptice de la transcendance était, semble-t-il, de nature à affaiblir gravement un régime qui, paradoxalement, bannissait par ailleurs toute référence à un « au-delà » des valeurs. La société assurantielle résout cette contradiction : « les sociétés de solidarité (…) ne pensent pas leurs valeurs comme extérieures à elles-mêmes, mais comme objet et enjeu d'un débat, d'un conflit, d'une négociation permanente. La valeur de référence n'y est pas fixée une fois pour toutes, elle y est soumise à révision perpétuelle, ce qui fait que ces sociétés restent fondamentalement des sociétés de liberté. » [Ewald, 1986 : 532]

L'État providence apparaît bien indissociable de la transgression dans la mesure où il est *par nature* appelé à évoluer, à se transformer sans cesse :

> *« Ce qui menace la liberté dans l'État providence, c'est la fixité, que ce soit celle de valeurs* a priori*, celle d'un droit à la logique trop contraignante, ou la stabilisation de rapports de force sur des positions acquises, en un mot tout ce qui pourrait priver la société de la mobilité qui lui est nécessaire et la figerait en un état. (...) L'État providence est un État rebelle à toute détermination stable, à tout engagement qui pourrait le lier pour trop longtemps. »* [Ewald, 1986 : 532]

Rien d'étonnant alors à ce que le développement de l'État providence se soit accompagné d'un développement parallèle des phénomènes transgressifs. Rien d'étonnant non plus à ce que ce même État providence se soit accompagné d'une extraordinaire inflation normative : « l'assurance est un type d'organisation sociale lié à une nécessaire inflation juridique, qui tend à « juridiciser » tout une série de relations qui n'avaient pas jusqu'alors eu besoin de se formaliser. Les sociétés assurantielles donnent des solutions juridiques positives au problème de l'association politique. (…). Les sociétés assurantielles sont des sociétés que l'on peut accuser de juridisme. » [Ewald, 1986 : 530]

Habermas analyse l'inflation réglementaire comme la manifestation de l'opposition entre la vision classique du droit démocratique (égalité des citoyens en droits) et la vision de l'État social (recherche de l'égalité en fait) :

> *« La dialectique entre égalité de droit et égalité de fait est devenue un moteur du développement du droit qui, du point de vue normatif, n'est guère contestable. »* [Habermas, 1992 : 443]

Pour appliquer cette exigence nouvelle d'égalité de fait et non plus seulement en droits, l'État est contraint de procéder à cette multiplication exponentielle des normes. La

transgression est en même temps parfaitement inscrite dans le mécanisme : la forme de la loi emprunte les moules traditionnels, mais son esprit est totalement changé. L'application n'est plus la phase suivant systématiquement la promulgation d'une norme. Désormais, l'application d'une norme est un processus long et complexe, un lent cheminement parcouru pas à pas, voire un horizon inaccessible. Finalement, la transgression apparaît moins comme une ruse du totalitarisme rampant que comme une réaction prophylactique du social à une sorte de dégénérescence totalitaire de la démocratie.

b) L'ère de la transgression

Serions-nous entrés dans une ère de la transgression ? Après deux siècles de rationalisme fondé sur la certitude que la société idéale était celle qui parvenait à ajuster au mieux normes et pratiques, des situations sociales nouvelles apparaissent dans lesquelles la règle se brouille, et peine de plus en plus à jouer le rôle qui lui est traditionnellement dévolu.

i *Incertitude et modernité*

Reynaud [1995] explique que la société de consommation de masse est par nature celle de l'acceptation de l'écart. La transgression deviendrait en quelque sorte un élément de cette société, puisqu'elle n'est que le reflet d'une prise champ légitime :

> *« L'abondance (toute relative qu'elle est) permet l'indulgence, permet aussi l'hésitation et le choix. La morale de la consommation est aussi une morale de tolérance à l'égard des écarts individuels. »* [Reynaud, 1995 : 102]

La « morale de la consommation » dont parle Henri Ford fait du relativisme des préférences, du changement d'opinion, de l'absence d'engagement et de contrainte des vertus fondatrices. Il ne serait pas étonnant dès lors que dans ce contexte se développent et prospèrent toujours plus de transgressions. La bienveillance généralisée à l'égard des écarts individuels constituerait le terreau fertile permettant l'avènement d'une ère de la transgression. Citant l'ethnopsychiatre Georges Devereux, Enriquez [1997] estime que « la civilisation moderne, par la division très stricte qu'elle implique dans les activités et entre les êtres, est d'essence schizophrénique » [Enriquez, 1997 : 41] Une société reposant sur la division des tâches serait, par nature, un lieu où la contradiction se développe et perdure, à tous les niveaux.

De nombreux facteurs expliquent l'existence d'un décalage grandissant entre système normatif et système concret. Evoquons brièvement le plus décisif d'entre eux à notre sens : le développement, au cours du XXe siècle, d'une complexification des tâches et d'une évolution rapide de l'environnement.

Veltz [1986], Monjardet [1980] montrent que les tâches des ouvriers s'intellectualisent de plus en plus. Autrefois exécution pure et simple des consignes, la tâche a peu à peu perdu de sa précision, pour devenir abstraite. D'action physique immédiate, le poste est devenu synthèse et gestion, réflexion médiate sur la production en train de se faire. Avec la distance gagnée par rapport à la machine et au produit, la tâche ouvrière expérimente aujourd'hui une immense diversité d'implications. Bernoux [1992a] signale que le modèle d'une organisation fondée sur la définition précise de règles délimitant des zones de légitimité a vécu. L'entreprise moderne est celle de la souplesse et, partant, de la porosité des domaines d'action :

> *« La délimitation si rigoureuse des champs et des fonctions correspond à une situation du marché et des techniques relativement stable, dans un environnement où la chaîne hiérarchique est assez forte, et où le modèle est celui d'une rigoureuse division du travail. Dans un contexte changé, celui d'une entreprise plus souple, plus malléable, en réseau, la coordination devient centrale. (...) Le modèle bureaucratico-hiérarchique s'effondre aujourd'hui sous nos yeux. »* [Bernoux, 1992a : 120-121]

Le remplacement des tâches d'exécution pure par des tâches intégrant synthèse et réflexion, la tertiarisation de l'économie, font que le schéma taylorien de définition exhaustive des actions à accomplir dans un poste donné est devenue intenable. La complexification des tâches est telle aujourd'hui que nul ne peut prétendre prescrire de manière complète le travail à faire. De plus en plus d'acteurs maîtrisent une *zone d'incertitude* [Crozier, 1977] car ils sont les seuls à connaître les savoir-faire spécifiques à leurs métiers (par exemple les informaticiens) ou que la nature de la tâche rend très difficile tout contrôle. De plus, l'évolution rapide et erratique de l'environnement rend incertaine toute prévision à moyen terme. En conséquence, affirmer l'existence de règles et se cantonner à leur application stricte est vain. Les entreprises connaissent aujourd'hui une nécessaire incomplétude des contrats et des prescriptions.

Parler de l'incomplétude des contrats, c'est en fait soulever le problème du contrôle des employés par les dirigeants. C'est la notion d'aléa moral, emprunté aux sociétés d'assurance, qui est en fait mobilisée. Baier, March et Saetren [1988 (1968) : 73] notent que le contrôle de l'action de l'employé par le manager est un problème endémique identifié depuis longtemps par les chercheurs. On peut citer à cet égard March et Simon, 1958 ; Crozier 1963 ; Hirschleifer et Riley, 1979.

ii *La conformité problématique*

La fameuse nouvelle de H. Melville, *Bartleby le scribe*, (*Bartleby the scrivener)*, écrite en 1856, raconte l'histoire d'un employé consciencieux, lisse et irréprochable. Mais le jour où on lui demande d'aller faire une course pour le compte de son patron, il répond « I would rather not to » (« je ne préfèrerais pas »). L'entêtement aussi ferme qu'immotivé du modeste employé de bureau nous semble bien illustrer l'absurdité du respect total des attributions du poste, qui, par ce qu'elles délimitent en définissant la liste des tâches, définissent du même coup *a contrario* tout ce qu'il ne sera pas nécessaire de faire. Bartleby le scribe transgresse les ordres, mais c'est au nom d'une compréhension fanatique du contrat initial. Il pousse la logique de définition des rôles à son paroxysme, jusqu'au ridicule.

Burns et Stalker [1966, cité par Bernoux, 1999a : 134] reprennent la distinction mécanique/organique (proposée initialement par Durkheim) en présentant deux modèles opposés de management qui nous paraissent intéressants :

- **Modèle mécanique** : adapté à un environnement stable. La structure de communication et de pouvoir y est centralisée. Les informations sont l'apanage du sommet, l'interaction valorisée est verticale entre la base et le sommet.
- **Modèle organique** : adapté à des conditions changeantes, un environnement en évolution rapide et imprévisible. Les problèmes se renouvellent souvent, contraignant à trouver des solutions qui n'ont pu être prévues ni planifiées. Structure en réseau. Communications plutôt horizontales.

On est passé depuis cinquante ans d'un environnement stable et prévisible à un environnement instable et imprévisible. Si bien que le modèle organique de management prévaut aujourd'hui. Dans ce dernier, l'importance de la règle n'est plus prépondérante ; la structure s'apparentant à un réseau tend à placer *de facto* les acteurs en position d'égalité, substituant une *coordination par l'arrangement informel* à la traditionnelle *coordination hiérarchique*.

Les ouvriers ont vu le contenu de leurs tâches s'enrichir. Interprétation, mémorisation des consignes, voire conception des tâches sont désormais autant d'aspect important du travail ouvrier. Valeyre [1999] montre que ce développement d'un contenu cognitif plus important dans le travail des ouvriers a favorisé « un développement de l'autonomie ouvrière dans ses deux composantes d'indépendance et d'influence. » [p.142] Auparavant, l'autonomie des ouvriers existait, mais il s'agissait d'une « autonomie sous contrôle, d'une autonomie dans l'hétéronomie » [*ibid*.].

Jean-Daniel Reynaud constate la montée d'une contestation des règles établies, et en fait la conséquence d'un « changement dans l'équilibre des forces, changement caractérisé par l'accroissement du pouvoir à la base (…). » [Reynaud, 1995 : 98] C'est ce « glissement des pouvoirs vers l'atelier » qui cause le phénomène transgressif : « le changement des rapports de pouvoir dans l'entreprise s'accompagne de phénomènes secondaires, mais qui viennent singulièrement le renforcer. Ainsi apparaissent tout naturellement des pratiques irrégulières (nous voulons dire : contraires aux règles acceptées). » [Reynaud, 1995 : 100] Le bouleversement des rapports de force est assimilé par Jean-Daniel Reynaud au passage de la *polyarchie* (où « les mécanismes d'expression et de représentation des intérêts permettent à un assez grand nombre d'entre eux de participer à la définition des alternatives et au choix entre les propositions concurrentes » [Reynaud, 1995 : 103]) à la *pléistocratie* (caractérisée par un « trop plein de forces » [*ibid*.], l'expression de toutes les minorités). La contestation des règles prend ainsi dans l'entreprise une importance nouvelle sous la pression des forces multiples qui s'opposent.

Norbert Elias [1975 (1939)] notait que dans un groupe social, l'augmentation de la division du travail accroissait l'interdépendance, et entraînait une ambivalence grandissante des relations entre unités de domination (amour/haine, ami/ennemi) [Elias, 1975 (1939), p. 106 *sq*.]. Ainsi pourront s'expliquer, dans un monde de l'entreprise de plus en plus caractérisée par la spécialisation des tâches et une extrême interdépendance, que deviennent plus ambivalentes que jamais les pratiques transgressives, comme nous le verrons plus loin.

Synthèse du II

Nous avons commencé notre réflexion sur la transgression par un examen plus général du rôle de la règle dans notre société.

Nous avons d'abord traité la question de la culturalité du rapport à la règle. La particularité du rapport français à la règle pouvait faire craindre que l'objet que nous voulons décrire soit trop contingent, trop particularisé par les cultures nationales pour pouvoir être étudié globalement. L'existence de formes locales de transgression dont l'intensité varie selon les pays et les histoires est indéniable. Cependant, faire de ces structures mentales que sont les cultures l'élément déterminant unique de l'acte transgressif semble une erreur. Ce serait supposer un déterminisme culturel excluant toute part de la rationalité individuelle dans le phénomène.

Le respect de la règle, quelle que soit la forme que prend cette dernière, est décrit par de nombreux philosophes et théoriciens des organisations comme la condition indispensable de l'existence de la société. Pourtant la norme, en tant qu'instance d'imposition de contraintes, semble traverser aujourd'hui une crise grave. Bien des indices tendent à prouver que l'on est entré dans une ère où la transgression est omniprésente. Nous avons esquissé une explication sociologique des raisons de cette importance grandissante de l'incohérence discours/pratique. Cette explication demanderait bien entendu à être développée dans une étude spécifique. Ce n'est pas ici l'objet de notre réflexion, puisque nous focalisons notre analyse du phénomène sur l'entreprise.

Finalement, nous avons dans cette sous-partie discuté de l'explication « macro-sociologique » du phénomène qui nous intéresse afin de bien réaliser combien ce dernier peut être conditionné par la tendance globale d'une société : culture ou histoire philosophique. Nous ne pouvions aborder une approche plus « micro » sans dresser ce panorama au préalable. C'est chose faite. Il est temps de nous concentrer sur l'organisation et sur les formes qu'y prennent les transgressions.

III. Du travail prescrit au travail réel : premières réflexions sur un décalage

Après avoir mené quelques réflexions liminaires sur la norme et sa transgression dans nos sociétés contemporaines, nous allons nous tourner vers l'entreprise. Que peut-on dire sur la règle et les écarts qui se créent par rapport à elle ? Quels sont les types de transgression ? Quels sont leur cause et leur mode de production ?

Le préjugé qui tombe le plus vite chez un nouvel arrivant en entreprise est sans doute celui de la parfaite correspondance entre la répartition du pouvoir et des compétences telle qu'elle est présentée officiellement et la répartition réelle.

> *« Trop souvent on suppose que l'organisation d'une entreprise correspond à un plan imprimé ou à un organigramme de l'organisation. En fait ce n'est jamais le cas »* [Roethlisberger et Dikson,1939, cité par Scott, 1987, p. 54]

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 :

> *« Les analystes ont fait très tôt la constatation que la tâche effectivement réalisée par l'agent (la tâche effective) ne coïncidait pas toujours avec la tâche prescrite »* [Leplat, 1997 : 24]

De nombreux auteurs ont enquêté sur cette différence : Ombredane et Faverge, 1955 ; Hackman, 1969 ; Leplat et Hoc, 1983 ; Terssac, 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. Cette constatation n'a cependant d'intérêt, ne prendra réellement sens, que si on commence par rappeler combien elle a été profondément niée par plusieurs générations d'observateurs de l'entreprise. Pour ce faire, il nous faut revenir à la source même des sciences de l'organisation.

A Le modèle taylorien et la règle

1) La correspondance prescription/réalisation à la base du modèle taylorien

Frederic Winslow Taylor est l'initiateur d'un courant extrêmement puissant en matière de sciences de gestion dont le point nodal est bien connu : la distinction entre conception et réalisation. Par la suite, John Ford ne fera que rajouter au principe taylorien la dimension de la mécanisation.

> *« Dans les anciens systèmes de direction, le succès dépend presque entièrement de la façon dont les ouvriers développent leur initiative et c'est en fait bien rare qu'ils le fassent pleinement. »* [Linhart, 1994 :11]

Il n'est pas sans conséquence pour notre sujet que Taylor, fils d'avocat, ait néanmoins commencé comme ouvrier lui aussi. C'est cette expérience qui lui a donné cette connaissance intime des conventions d'efforts et autres manœuvres ouvrières visant à se ménager des instants en marge de la production :

> *« Quand je devins chef d'équipe, les ouvriers qui passèrent sous mes ordres et qui naturellement savaient que j'étais au courant de tout le jeu de limitation délibérée de la production et de flânerie systématique vinrent me trouver immédiatement et me dirent : maintenant, Fred, vous n'allez pas devenir un de ces damnés chiens de garde, n'est-ce pas ? Je leur répondis : Quand je travaillais avec vous (...) je n'ai pas dépassé une seule cadence dont nous avions convenu. Mais maintenant je suis de l'autre côté de la barricade (...) je vais essayer alors de devenir un de ces damnés salauds »* [Taylor, 1911, cité par Amadieu, 1993 : 46]

Il s'agit pour Taylor de mobiliser toute la force de l'ouvrier vers le but de production, en évitant toute dispersion intempestive des énergies vers d'autres directions. Le problème de la motivation, ce qu'un économiste appellerait le problème de *l'aléa moral*, est au centre de la réflexion de Taylor. La chasse aux « unnecessary delays », aux temps morts, est le but du chronométrage taylorien [Friedmann : 1964]. Comment parvenir à capter la totalité de l'initiative de l'ouvrier ? Comment limiter les pertes latentes que sont la flânerie et le manque de motivation ? Comment mobiliser complètement ce qu'il appelle leur « esprit de recherche », leur « bonne volonté » ?

> *« Dans le système de direction scientifique, l'initiative des ouvriers, c'est-à-dire leur énergie au travail, leur bonne volonté, leur esprit de recherche, est obtenue d'un façon constante et plus complètement que dans l'ancien système. (...) Les membres de la direction (...) collaborent avec leurs ouvriers de façon à avoir la certitude que le travail s'exécute conformément aux principes de la science qui a été créée »* [Linhart, 1994 :11]

A la base de l'organisation scientifique du travail voulue par Taylor se trouve la volonté de confondre parfaitement *prescription* et *exécution*. L'obéissance à la règle scientifiquement élaborée est la condition nécessaire d'une production efficace. Le taylorisme est ainsi le fruit d'une méthodologie reposant sur un double mouvement de *distinction* et de *réunion* : distinction des tâches d'élaboration et de réalisation dans un premier temps, puis réunion la plus étroite possible des prescriptions et de leur mise en œuvre. A travers une telle distinction, ce sont les conditions d'une organisation du travail « en dehors de la volonté et du contrôle de ceux qui l'exécutent » [Aktouf, 2002 : 166] qui sont créées. Il n'est plus question de laisser à l'exécutant une quelconque liberté. L'autonomie, au sens propre, est bannie de l'organisation scientifique du travail, au profit d'une hétéronomie totale.

Doniol-Shaw [1999] décrit le cas d'une centrale nucléaire dans laquelle certaines opérations de maintenance sont effectuées par des sous-traitants, et non plus directement par des agents de l'EDF. Pour cadrer au mieux le travail des dirigeants, est développée une hyper-procéduralisation de la prescription. Cette dernière est le « corollaire du développement de la sous-traitance et [un] outil de contrôle de l'activité des prestataires » [Doniol-Shaw, 1999 : 168]. La conséquence pratique de ce fonctionnement, c'est que les agents établissant les procédures sont de moins en moins en contact avec le terrain. Ils établissent alors des procédures de plus en plus éloignées de ce qui est souhaitable, possible et applicable ! Il y a un décalage grandissant entre pratique et prescription. « Implicitement cette organisation s'appuie sur l'hypothèse que tous les savoirs seraient transmissibles ou plutôt intégrables dans des procédures écrites » [Doniol-Shaw, 1999 : 168]. Cet exemple met en lumière le fait qu'une hypothèse forte est nécessaire à la validité du modèle taylorien : celle d'exhaustivité de la description de la tâche. La confusion (au sens étymologique de ce mot) du prescrit et du réalisé n'est possible qu'à la condition qu'il soit effectivement possible de décrire une tâche sans oublier aucun élément. La formulation fidèle et complète des actions nécessaires à la réalisation d'une tâche donnée est la base même du projet taylorien. On comprend aujourd'hui ce que ce postulat a d'exorbitant. Il a déjà été question plus haut de l'impossibilité grandissante dans un environnement changeant et des tâches devenues plus complexes, axées sur la synthèse et la réflexion, de décrire totalement les contenus d'un poste. En réalisant dans plusieurs centrales nucléaires une étude comparable à celle de Doniol-Shaw, Bourrier [2003] remarque que l'écart prescrit/réel n'existe pas systématiquement. En effet, quand les organisations laissent aux exécutants le pouvoir de changer eux-mêmes la norme, ou bien quand les rédacteurs des prescriptions restent proches des acteurs, la conformité peut être parfaite [pp.155-157]. C'est là une étude montrant *a contrario* que les séparation entre

conception des règles et réalisation est par nature une source de transgressions. Du reste, les cas cités par Bourrier apparaissent, selon son aveu propre, assez exceptionnels. Le pouvoir de faire changer la norme rapidement et sans négociation ne peut être donné que parce qu'il s'agit en l'espèce d'une tâche de sécurité de très haut-niveau (l'entretien d'une centrale nucléaire) où le bon accomplissement des travaux ouvriers ont une importance primordiale. Dans les autres types d'activités, il est extrêmement rare qu'une telle possibilité de changer les normes soit laissée. Dès lors, c'est la réponse par l'écart à la règle qui prévaut.

2) Tâche explicite et tâche implicite

Que se passe-t-il en pratique dans les organisations où règne la procédure à la Taylor ? Le postulat central du taylorisme selon lequel il est possible de formuler parfaitement et exhaustivement les opérations liées à une tâche donnée ne résiste pas à l'analyse des faits.

Terssac [1992] montre que dans le cadre d'une production hautement automatisée, la division *explicite* des tâches est doublée d'une division *implicite* des exécutants largement différente. De ces différentes tâches découle un ensemble de savoirs particuliers. On peut trouver cette idée également développée chez Polanyi [1967] et Nonaka [1991] par exemple. De plus, Reix [1995] distingue deux types de connaissances :

- **Connaissance formalisée** : « forme de connaissance qui peut être transmise, sans perte d'intégrité, par le biais d'un discours, (…) Un code standardisé, explicite, partagé, permet de véhiculer l'information porteuse de cette connaissance. » [Reix, 1995 : p.17] C'est le savoir des livres.
- **Connaissance tacite, implicite :** « par opposition, une forme de connaissance impossible (ou très difficile) à traduire dans un discours : elle est incommunicable par la langage. » [Reix, 1995 : p.17] Il s'agit par exemple des « connaissances de contexte » (normes et valeurs plus ou moins partagées), des connaissances pratiques. Ces connaissances sont beaucoup plus difficiles à transmettre que les premières.

Reix [1995] remarque que cette distinction rejoint celle qu'évoque Bourdieu [1980] entre *l'opus operatum* (défini dans un langage formel) et le *modus operandi* (savoir-faire). Ce dernier est difficilement exprimable, il consiste en un tour de main particulier, une connaissance floue qui permet d'évaluer les risques d'une action et d'accomplir le geste le plus sûr. On peut faire l'analogie de ce savoir ouvrier avec celui du violoniste qui, par l'expérience de centaines d'heures de pratiques, sait instinctivement où placer ses doigts pour faire vibrer la corde à la bonne hauteur.

Ce qu'il est essentiel de retenir ici, c'est que **la formulation explicite de la tâche traduit rarement, voire jamais, l'entièreté concrète des actes attendus pour un travail donné**. Il y a une part considérable de la tâche qu'il est impossible d'exprimer. Dejours [1995] définit ainsi le travail comme :

> *« L'activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite. »* Dejours [1995 : 44-45]

C'est là le grand paradoxe du système taylorien qui nie un travail implicite sur lequel il repose cependant quoiqu'il en ait. Le taylorisme, qui se voulait la méthode suprême d'annihilation des « à-côtés » de l'action organisée s'est révélé être le système par excellence de la transgression. Si bien que l'on peut se trouver embarrassé en le décrivant, sans cesse tiraillés que nous sommes entre le côté explicite de la méthode et ses fondations souterraines.

B L'analyse ergonomique : de la tâche à l'activité

La conception taylorienne d'un travail qui serait pure exécution n'a jamais résisté à l'enquête des sociologues et ergonomes. Le travail est, par nature, un acte d'adaptation permanente d'une tâche idéale (le projet de l'acte en quelque sorte) à la réalité. Dejours le définit ainsi :

> *« [Le travail,] c'est ce qui doit être ajusté, réaménagé, imaginé, inventé, ajouté par les hommes et les femmes pour tenir compte du réel du travail. »* [Dejours, 1995 : 44-45]

1) De la tâche à réaliser à la tâche prescrite

Leplat [1997] constate qu'il existe des écarts entre prescrit et réel de diverses natures [p.32] :

- *Ecarts par réduction* : une partie de la prescription est abandonnée, mais toute ce qui est réalisé fait partie de la prescription.
- *Ecarts par adjonction* : ce qui figure dans la tâche est réalisé, mais d'autres choses y ont été ajoutées.
- *Ecart par substitution* : dans ce cas, la tâche a été profondément transformée.

Ces trois formes de dérive ne sont pas fondamentalement différentes. Ce qu'il importe d'examiner, c'est le mécanisme qui produit ces écarts. Nous allons voir qu'en fait, l'écart final

entre la tâche idéalisée et la réalité est le résultat de plusieurs décalages successifs qui chacun accentuent le glissement.

a) L'agent, la tâche et l'activité

Leplat [1997 : 14-15] distingue trois notions essentielles : l'agent, la tâche (le couplage entre les deux), et l'activité.

- La tâche est celle qui est prescrite.
- L'activité est ce que l'agent fait de la tâche. Elle peut être définie comme « l'élaboration par le sujet de sa propre tâche ».

Ce jeu du prescrit au réel n'est pas univoque. En effet, la tâche fini elle-même par être modifiée par l'activité : le prescripteur fera évoluer les règles au regard de l'activité réelle. De même, l'activité transforme l'agent – à travers l'acquisition d'expérience par exemple –.

Il est important de remarquer dès à présent la formidable ambivalence de l'écart ainsi créé entre représentation et réalité :

> *« Si les écarts ne sont jugés que par rapport à la tâche prescrite ils le sont de manière négative, comme des infractions aux prescriptions (manques, insuffisances, altérations) : l'agent ne fait pas ce qu'il devait faire. Mais ces écarts peuvent aussi être conçus dans une autre perspective, à partir de l'idée que l'agent réalise une autre tâche que celle qui lui était proposée et que ces écarts sont à lire dans la logique de cette nouvelle tâche. »* [Leplat, 1997 : 16]

b) Tâche à réaliser et tâche prescrite

Le mouvement de glissement entre la représentation et la réalité commence, souligne Leplat [1997], avant même la mise en pratique de l'activité dans la tâche. En effet, la règle posée n'est elle-même qu'une traduction imparfaite de la *tâche à réaliser*, qui est une notion hypothétique dans l'esprit de celui qui conçoit la tâche [p.18]. Cette tâche à réaliser est traduite dans la *tâche prescrite*. Cette dernière hérite des activités antérieures, et se présente comme le « modèle refroidi » [Clot, 1995 : 212] de ces dernières. Ces deux tâches ne coïncident pas nécessairement : on peut s'apercevoir que le produit final ne correspond pas à ce qu'on recherchait. On peut aussi avoir une représentation impropre des moyens à mettre en œuvre pour parvenir à la fin.

Il y a une part d'implicite plus ou moins développée dans la définition de la tâche prescrite, à tel point que l'on peut se demander si l'activité ne serait pas déjà visée en elle-même à travers cette tâche prescrite. En d'autres termes, la transgression de la norme édictée n'est-elle pas déjà souvent sous-entendue dans sa définition même ? C'est le cas par exemple du management par consignes floues que nous évoquerons *infra* en faisant notamment référence aux travaux de Duc et Faïta [1996]. On remarque que la tâche prescrite devient,

dans cette vision, un simple médiateur entre la *tâche à réaliser* imaginée de manière idéale par le concepteur des normes, et *l'activité*. Plus exactement, le jeu autour de la règle peut se situer dès ce niveau. Le jeu discours/pratique ne se développerait pas entre une norme posée presque naïvement par des concepteurs ne doutant à aucun instant de l'application rigoureuse des règles posées par eux et les employés, mais serait plutôt un affrontement croisé autour d'une norme devenue le simple médiateur de ces stratégies. Nous insistons sur le fait que le concepteur des règles lui-même peut être amené à jouer avec l'écart à la norme (celui qu'il prévoit ou provoque). Nous aurons l'occasion de détailler plus loin les diverses modalités de ce jeu.

Le degré de précision (et donc d'implicite) donné à la tâche prescrite dépendra de la représentation du concepteur. Ce dernier doit réaliser une « description détaillée d'une exécution « idéalisée » » [Leplat, 1997 : 19] en fonction des compétences supposées de l'utilisateur.

> *« Si le concepteur a une mauvaise représentation de cette compétence, il aboutit à des instructions peu pertinentes que l'utilisateur comprend mal et finalement ne peut observer. »* [Leplat, 1997 : 19]

On comprend que, selon le degré d'autonomie dont jouissent d'ordinaire les agents, les modalités de transposition pourront être différentes. Le degré d'explicitation de la tâche prescrite peut-être définie selon un grain plus ou moins fin, sous une forme plus ou moins abstraite. Cette précision dépend :

- De la compétence attendue de l'acteur : Plus on juge l'opérateur compétent, moins on rentre dans les détails.
- De la nature de la tâche : si la tâche est simple, répétitive, la procédure peut être finement décrite. Plus la tâche est complexe, plus il devient difficile de la procéduraliser. Le cas le plus extrême est sans doute celui où la tâche est seulement définie par son but. Il s'agit alors d'une sorte de mission. La liberté pour atteindre ce but peut être partielle ou totale. Exemple d'un tel cas : la lutte contre l'incendie est la mission des pompiers lors d'un sinistre. Mais les procédures pour y parvenir doivent être inventées sur le moment, selon le contexte.

Nous venons de localiser une première source de décalage entre action idéalisée et réalité : le passage plus ou moins réussi entre la tâche à réaliser et la tâche prescrite. Deux autres sources de décalage sont identifiables avant de parvenir à l'activité réelle.

2) De la tâche prescrite à l'activité

Comme le note Leplat [1997 : 23], les analystes ont fait très tôt la constatation que la tâche effectivement réalisée par l'agent (la tâche effective) ne coïncidait pas toujours avec la tâche prescrite. On peut citer notamment Ombredane et Faverge, 1955 ; Hackman, 1969 ; Leplat et Hoc, 1983.

Comment ce décalage apparaît-il ? Les auteurs qui ont analysé ce problème montrent que le processus de glissement entre la tâche prescrite et l'activité se réalise en plusieurs étapes.

Une première opération doit être réalisée : la traduction par l'acteur de la tâche prescrite en une représentation [Leplat, 1997 : 25]. Cette traduction dépend du niveau d'expertise de l'agent, de sa connaissance du contexte de travail et de son histoire personnelle. Les consignes sont souvent trop peu précises pour être appliquées directement. A l'instar des lois qui ont souvent besoin d'être traduites en décret pour être opérationnalisables, la tâche prescrite n'est qu'un canevas que les acteurs devront interpréter.

> *« La tâche prescrite ne constitue pour l'agent qu'un modèle imparfait, plus ou moins incomplet. »* [Leplat, 1997 : 27]

L'opérateur a « une représentation de la tâche prescrite qui supplée le caractère souvent très largement implicite de celle-ci : on n'explicite pas tout ce qu'il faut faire parce que c'est impliqué dans la qualification de l'agent » [Leplat, 1997 : 26]. Il est évident que, selon la compétence des personnes, leur histoire personnelle, leur caractère etc., on pourra avoir des représentations fort différentes d'une même prescription. L'acteur n'est jamais un pur exécutant : il redéfinit sa tâche en fonction de son histoire, de ce qu'il pense correct, de ses peurs, de ses envies. Le passage de la tâche prescrite à la représentation est appelé la *tâche actualisée* par Poyet [1990].

Une fois cette représentation bâtie, le passage à la pratique, au travail réel, pourra se faire. Là encore, une décalage peut intervenir. Un ouvrier pourra estimer « qu'aujourd'hui il fera le minimum », ou bien au contraire vouloir « en mettre un coup ». La réalité pourra également se plier imparfaitement à la volonté. En tout état de causes, il est rare que le travail réel concorde parfaitement avec la représentation que s'en fait l'acteur.

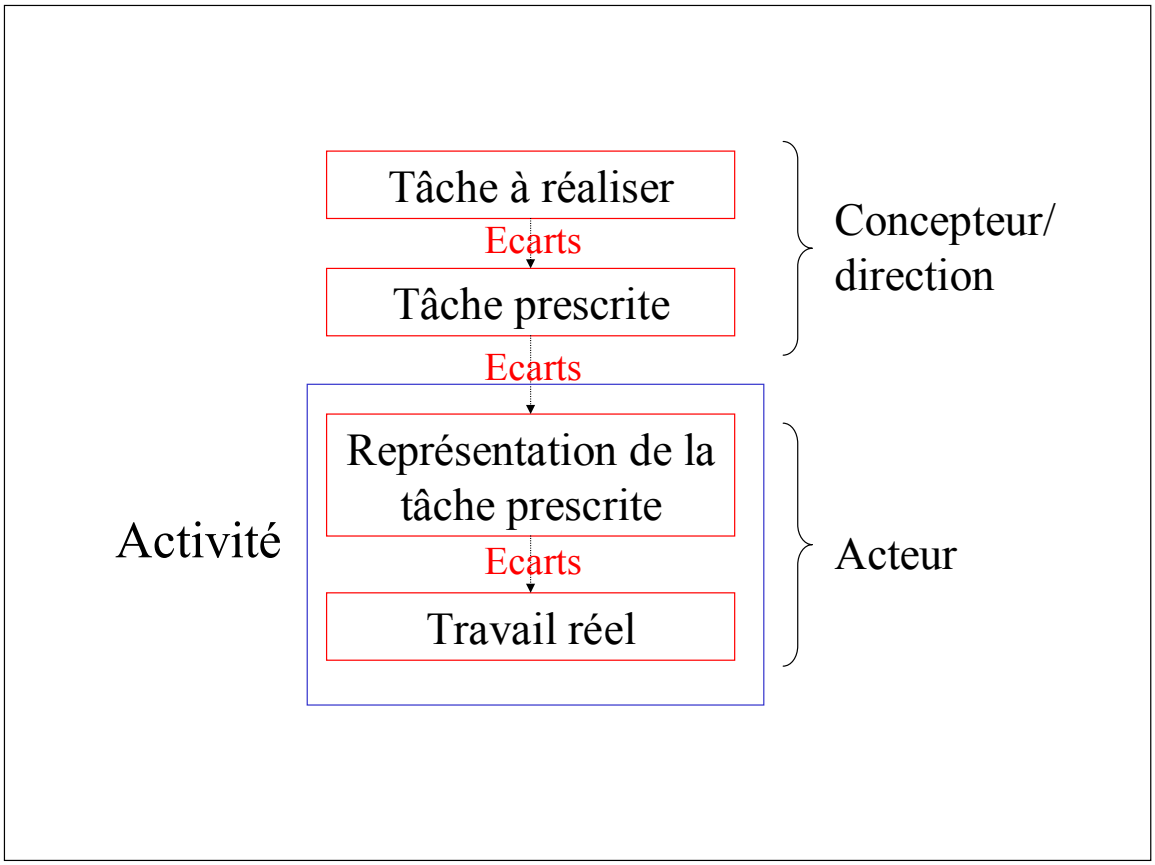

Figure 13 : *De la tâche à réaliser au travail réel : les points de formation des écarts*

Nous avons donc observé qu'il existe trois points de « glissement » pouvant expliquer le décalage constaté *in fine* entre la tâche à réaliser et le travail réel. Mais signaler l'existence de points de production d'un décalage n'a d'intérêt que si nous parvenons à en savoir plus sur la *nature* de ce décalage, c'est-à-dire principalement le *degré de volonté* qu'y mettent agents (décalage volontaire ou non) et les mécanismes politiques utilisant ce décalage. De plus, avoir isolé trois sources de distorsion entre la règle « idéale » (avant qu'elle soit même posée comme règle) et l'action ne veut certainement pas dire qu'il n'existe pas d'autres sources de transgression. Leplat [1997 : 30] distingue quatre facteurs de redéfinition de la tâche :

- **la compétence de l'agent** : « l'agent ne voit pas bien ce qu'il faut faire » Il n'est pas en mesure de comprendre l'implicite de sa tâche.
- **L'adhésion à la conception de la tâche** (par exemple il juge plus pertinent tel mode opératoire).
- **La limitation de la charge de travail** : elle est liée à un souci d'économie. L'agent veut ménager sa santé, ne pas s'épuiser au travail.
- **Les projets personnels** : le souhait de promotion rapide peut ainsi amener à en faire plus qu'on n'en demande.

La tâche redéfinie à travers l'activité peut être finalement interprétée comme un compromis entre deux finalités : l'agent n'est pas un simple exécutant des consignes prescrites. Comme le note Dejours [1995b] :

> *« Nous devons admettre que les conduites humaines dans le travail doivent satisfaire simultanément à (au moins) deux rationalités distinctes : la rationalité par rapport à des objectifs matériels de production, et la rationalité par rapport à la santé ou à l'accomplissement de soi »* [p.11]

La tâche actualisée est un compromis entre plusieurs ordres d'intérêt, en particulier l'intérêt de l'entreprise et celui de la personne.

Cette dualité épuise-t-elle les explications qu'il est possible de fournir à la transgression en entreprise ? Certes non. Ce sont plutôt des pistes préliminaires de réflexion que nous exposons. Ces réflexions nous permettront, petit à petit, de progresser dans le tableau que nous voulons brosser de ce phénomène et dans la compréhension à laquelle nous souhaitons accéder. Après avoir rappelé le constat fait par les ergonomes de cet écart entre tâche prescrite et activité, il nous faut tenter de détailler les différentes manifestations de cet écart, et les motivations qui le produisent.

Synthèse du III

Le modèle taylorien repose sur l'idée qu'il existe un modèle parfait d'organisation fondé sur l'exacte correspondance des prescriptions et des activités. Nous avons pourtant constaté que jamais semble-t-il, dans l'histoire de l'entreprise, cette correspondance parfaite n'a été atteinte. De nombreux travaux démontrent l'omniprésence et le caractère quotidien des transgressions en entreprise.

Comment expliquer la permanence d'un décalage qui, en toute logique taylorienne, devrait entraîner à brève échéance une inefficacité majeure de l'organisation, voire sa dislocation ? Quand l'observation ne correspond pas à une théorie, c'est que cette dernière doit être révisée. En l'occurrence, il faut chercher à reformuler une explication des transgressions en entreprise. Autrement dit, c'est le rôle de l'incohérence principe/action qu'il importe de pénétrer à présent, afin d'en percevoir la logique propre.

IV. Esquisse de typologie des transgressions en entreprise

Nous avons exposé plus haut les symptômes de qui semble être une crise contemporaine de la norme et l'omniprésence des transgressions qui en découle. A travers le cas des ouvriers, nous avons pu appréhender l'existence de nombreux écarts à la règle. Il nous faut à présent tenter de mieux appréhender la nature de ces écarts, leurs différents mécanismes. Nous pourrons par la suite, en nous intéressant au cas des transgressions « bénéfiques » à l'organisation, préparer le terrain à l'apport empirique réalisé à travers le cas des sociétés de conseil.

Dans son ouvrage d'anthropologie politique, Balandier [1967] propose de classer les pratiques des acteurs sociaux selon une échelle à quatre degrés :

- Stricte observance des normes et des règles.
- Intervention d'un calcul guidant la recherche de l'avantage maximum dans le respect des conventions.
- Recours au calcul « majoré » d'une soumission seulement « formelle » aux conventions.
- Mise en cause plus ou moins effective et plus ou moins généralisée des règles du jeu.

Ce classement, comme le remarque Balandier lui-même [1987 : 118], ne prétend pas proposer des degrés s'excluant mutuellement. Chacun de ces degrés interfère en pratique avec les autres. Il s'agit d'une schématisation des différents rapports possibles à la norme : obéissance inconditionnelle, obéissance orientée par l'intérêt, obéissance mais instrumentalisation de la lettre, et enfin transgression. Une telle distinction mêle le point de vue des actes (obéissance ou non) et celui de l'opinion (adhésion ou non) et ne parvient pas, nous semble-t-il, à livrer une clé de lecture satisfaisante nous permettant de démêler l'écheveau du fait transgressif. Balandier pose plus une énigme qu'il n'éclaircit le problème. En effet, devons-nous considérer que la transgression réside dans l'acte seul, ou bien dans la seule volonté ? Dans ce dernier cas par exemple, une obéissance contrainte n'aurait pas la même valeur qu'une adhésion volontaire. Mettre l'accent sur l'acte en lui-même ou sur la volonté, c'est faire inévitablement intervenir en filigrane la notion de *faute*. Pour un Grec ou un Romain de l'Antiquité, seul l'acte religieux est important. La volonté est indifférente. Il est très important d'exécuter exactement les rituels. C'est par exemple la raison pour laquelle on se purifie

périodiquement : afin de se nettoyer des fautes involontaires [Coulanges, 1864 : 186 *sq*.]. Dans la vision chrétienne, la perspective est inverse. La faute réside dans la seule volonté. L'acte même est quasiment indifférent. C'est l'intention qui compte pourrions-nous dire : impossible alors de pécher par ignorance. La pureté des intentions fait la pureté des actes. Mêler acte et volonté dans la distinction des types de rapports à la règle, c'est cumuler les objections que l'on peut apporter aux deux systèmes. Nous allons tenter dans ce qui suit d'y voir plus clair dans les différentes sortes de transgressions, sans chercher à prendre partie dans ce débat. Notre compréhension du phénomène se place du point de vue des interactions entre les acteurs et l'organisation.

A Différentes typologies en question

Comment « mettre de l'ordre » dans le foisonnement des transgressions ? Quelle grille de lecture nous permettra de synthétiser efficacement les différentes manifestations du phénomène afin d'y voir plus clair ? Nous proposons de distinguer quatre manières de classer les écarts à la règle selon :

- Le type de règle violée (qu'est-ce qui est transgressé ?)
- Le type d'auteur de la transgression (qui transgresse ?)
- Les motivations de l'auteur de la transgression (dévier, mais pourquoi ? en vue de quoi ?)
- Le type d'effet sur l'entreprise (quelle est la conséquence pour l'entreprise ?)

La figure 14 reprend ces quatre points.

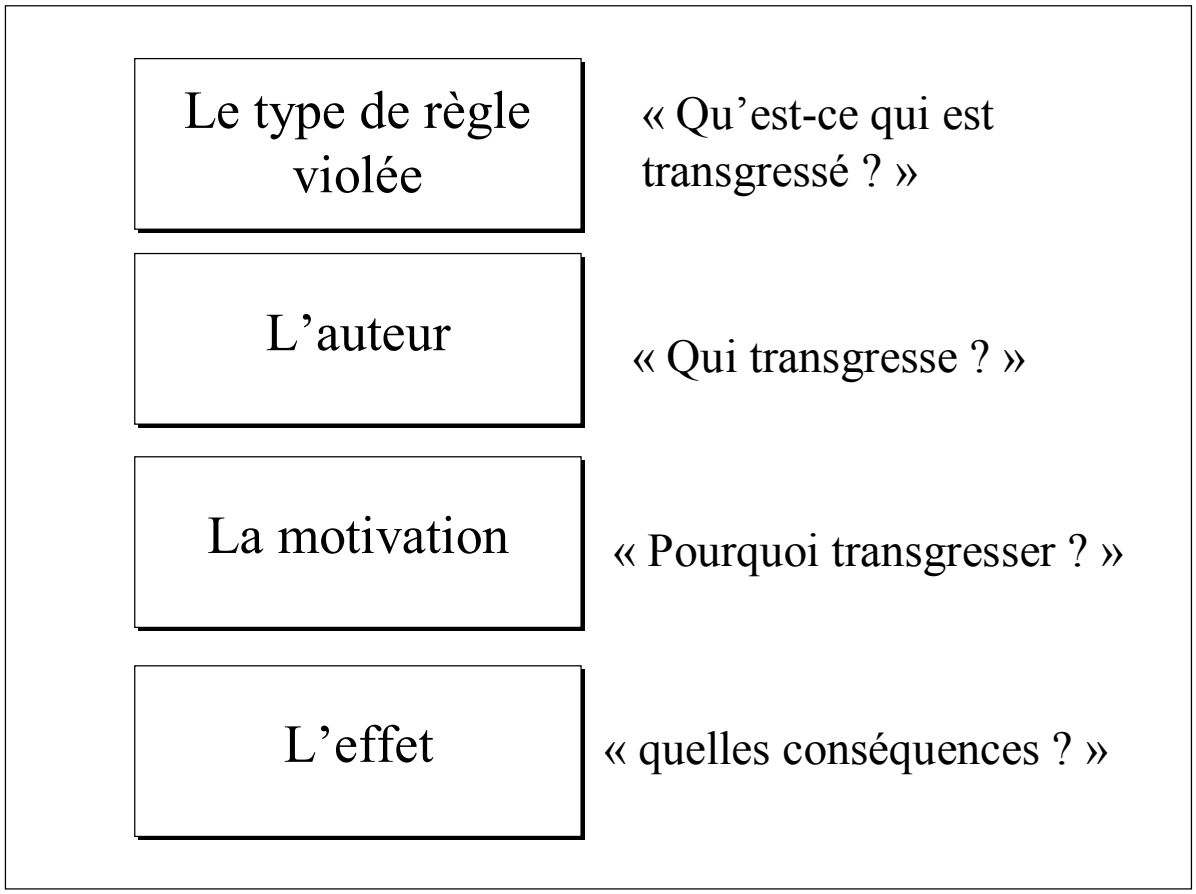

Figure 14 : *Quatre types de classement de la transgression*

1) Qu'est-ce qui est transgressé ? Typologie selon le type de règle violée

Chercherons-nous à mieux comprendre les déviances en entreprise en faisant référence au type de règle enfreint ? Nous avons déjà mentionné précédemment la diversité des règles, ce terme entendu au sens de « principe contraignant » incluant une prescription et une sanction (que celle-ci soit appliquée ou non). Il serait sans doute possible d'ordonner de manière croissante les transgressions en fonction de la gravité des règles auxquelles elles se rapportent. La prise d'une fausse identité par un consultant lors d'une recherche d'information auprès d'un concurrent serait ainsi considérée comme « plus grave » que le non-respect d'une règle de confidentialité par exemple. Un classement par « gravité » revient forcément à poser des jugements de valeur sur les actes. Voici des exemple de crimes et délits qui ne sont pas considérés comme « graves » en France : employer quelqu'un au noir, frauder légérement le fisc, tricher dans les transports en commun, émettre un certificat de complaisance pour justifier un arrêt de travail… Ce sont des « combines »… Ne sont-elles pas aussi graves ? L'avortement était un crime grave ; aujourd'hui il peut être une simple inconvenance morale, ou bien encore un acte légitime. Un tel exercice resterait malheureusement de peu d'intérêt

compte-tenu du fort degré d'arbitraire que cette qualification de « grave » comporte. A supposer même qu'on s'y risque avec méthode, le résultat ne parviendrait jamais à atteindre la clarté recherchée.

Un argument plus fondamental vient mettre en doute la pertinence d'un classement par le type de règle. En effet, classer les écarts aux normes en fonction de la nature de ces dernières (loi, décret, circulaire, usages de politesse etc.), c'est supposer que la nature de la règle est un élément discriminant les différentes natures de la transgression qui en découle. En d'autres termes, c'est supposer qu'une transgression de la loi sera plus compréhensible si elle est identifiée comme telle. Le postulat implicite d'un tel choix est qu'il y a une *parenté de nature* entre les écarts à un même type de règle. C'est nier abusivement à notre sens la correspondance profonde qui peut exister entre des transgressions de règles pourtant très différentes : un médecin qui signe un faux arrêt de travail et un employé qui prétend être malade ne sont-ils pas les avatars d'un même phénomène, celui de l'absentéisme au travail ? Ne convient-il pas de saisir les relations qu'entretiennent ces écarts à la règle, et de comprendre ce qui les produit plutôt que d'en distinguer l'importance ?

L'angle d'attaque fondé sur la distinction du type de norme transgressée n'ajoutera donc rien, nous semble-t-il, à la compréhension du phénomène. En tentant de recenser toutes les règles existantes et les transgressions correspondantes, on serait sans doute plus proche de l'inventaire à la Prévert que de la classification périodique des éléments de Mendeleïev… En bref, le classement relativement pertinent et discriminant des transgressions ne semble pas pouvoir être atteint par cette voie.

2) Qui transgresse ? Typologie selon l'auteur

Deuxième clé de répartition envisageable : l'auteur de la transgression. Dans l'entreprise, le contrevenant à la règle peut être virtuellement tout le monde : le plus humble employé d'entretien, l'ouvrier spécialisé, le contremaître, le cadre dirigeant etc. Chacun peut être amené à transgresser un jour une règle. La position hiérarchique de l'individu peut certes être un indicateur pertinent du degré d'importance d'une transgression ; un chef d'entreprise accomplissant des actions qui ont, *a priori*, une portée générale sur l'organisation par exemple. Mais, après examen, une telle classification ne semble pas non plus satisfaisante. La distinction par l'auteur de l'infraction regrouperait des actes très divers, et établirait une distinction artificielle entre des actes équivalents pour la seule raison que la place hiérarchique de leur auteur est différente. Ce n'est pas ainsi que nous comprendrons mieux le phénomène

de la transgression. Ce n'est pas en distinguant selon les auteurs d'une infraction qu'on en saura plus sur le mécanisme de production de cette entorse à la règle.

B Typologie selon la cause : pourquoi transgresser ?

Deux possibilités restent à examiner : la distinction des actes transgressifs selon leurs causes d'une part, selon les effets sur les acteurs et l'organisation d'autre part.

Considérons tout d'abord la première voie suggérée : tentons de discerner les différentes causes des actes transgressifs.

Une telle question demande un premier débroussaillage. Savall et Zardet [1995 : 172] rappellent qu'on peut distinguer deux courants dominants dans les sciences sociales :

- **Le structuralisme** : ce courant affirme la prédominance des structures sur les comportements. Il existerait alors une relation déterministe de l'une sur l'autre.
- **Le comportementalisme** (ou « behaviorisme) : le comportement humain est le facteur principal qui explique les résultats.

A chacun de ces courants correspond une manière de comprendre l'acte transgressif : conséquence involontaire des contraintes de structure, ou bien effet du comportement volontaire des acteurs. Telle sera la trame principale de la typologie que nous allons esquisser. Ogien [1995 : 13 *sq*.] propose de distinguer quatre interprétations possibles des causes des pratiques transgressives :

- Déterminisme biologique,
- Déterminisme social,
- Ignorance,
- Intérêt.

Cette interprétation reprend la distinction volontaire/involontaire, mais en la détaillant plus finement. Nous proposons de regrouper ces causes en nous inspirant de cette partition, tout en la modifiant.

1) Déterminisme et transgression

Avant de considérer l'aspect volontaire d'une transgression, examinons en quoi l'acte transgressif peut être involontaire. Une fois cela fait, il sera possible de nous concentrer sur les actes ayant été réellement motivés.

a) Déterminisme biologique et transgression

Durkheim [1897] constate la permanence du suicide dans toutes les sociétés et à toutes les époques. Deux grandes causes peuvent être évoquées : des facteurs extra-sociaux tout d'abord, tels que des tendances individuelles (race, hérédité), ou des états du milieu physique (facteurs cosmiques). Des facteurs sociaux d'autre part. C'est ce dernier ensemble de causes que Durkheim se propose d'étudier. Il ne dit rien pourtant sur les facteurs précédents : les considère-t-il comme valide ? Quelle importance dans la détermination des comportements leur reconnaît-il ? Durkheim ne donne pas d'élément à ce sujet. Tout au plus peut-on dire que son silence et sa focalisation sur les seuls facteurs sociaux trahissent une certaine méfiance par rapport aux explications en terme d'influence cosmique ou de prédisposition biologique.

Quételet [1835, cité par Ogien, 1995 : 34] évoque l'existence d'un « penchant au crime » variable selon les personnes. Ce penchant explique que dans une même situation, une personne commettra le crime, et une autre non. La thèse du lien biologique entre l'individu et la conduite déviante a connu ses plus notables développement à partir du XIX siècle. Selon Cesare Lombroso, psychiatre italien, le délinquant est une espèce particulière d'être humain, voué par nature au crime. Ses observations de groupes de reclus et de données morphologiques démontrent selon lui le déterminisme absolu de toute conduite transgressive. La liste établie par Lombroso, témoin d'un âge scientifique pour nous fort éloigné, mérite d'être ici reproduite :

> *« (...) Le peu de développement du système pilaire, la faible capacité crânieuse, le front fuyant, les sinus frontaux très développés, (...) la plus grande épaisseur des os crâniens, le développement énorme des mâchoires et des zygomes, le prognathisme, l'obliquité des orbites, la peau plus pigmentée, la chevelure plus touffue et crépue, les oreilles volumineuses (...) »* [Lombroso, 1899, cité par Ogien, 1995 : 13]

L'invalidité scientifique de la physiognomonie a été abondamment démontrée depuis. C'est heureux, compte tenu des terrifiantes extensions philosophiques de ce genre de thèorie. Le lien nécessaire biologiquement fondé ou même la simple prédisposition à la perpétration d'actes irréguliers ne peuvent plus être sérieusement soutenus. Pour expliquer les transgression, il n'y a dès lors que deux possibilités, selon que l'on considère le caractère involontaire ou non de l'acte : l'influence sociale et l'utilitarisme.

b) Le déterminisme social

Ogien [1995 : 23] rappelle que les tenants de l'école de Chicago (née en 1910 à l'université de Chicago) voient la déviance comme le résultat de facteurs sociaux. Selon ces théoriciens, le criminel est tenu pour victime d'une pathologie sociale. L'environnement

social plus ou moins délétère serait la cause des comportements déviants. Le criminel évolue dans un milieu social qui rend acceptable la déviance :

> *« L'habitude criminelle se contracte dans un environnement social qui rend acceptable, à ceux qui y évoluent, un certain degré de déviance par rapport aux normes posées par les lois dont se dote une société. »* [Ogien, 1995 : 25]

Par quel mécanisme l'individu en vient-il à adopter les comportements déviants donnés en exemple par son environnement ? Le fait que les individus ont tendance à se copier mutuellement est prouvé par un très grand nombre d'observations sociologiques. Coleman [2001 : 347] citant Sutherland [1949], évoque le fait que les pressions sociales ont un grand rôle dans la détermination des actions déviantes : l'individu a en effet tendance à se conformer aux attentes du groupe auquel il appartient. L'influence d'un supérieur hiérarchique n'est pas nécessaire du reste à cet abandon de la volonté propre par l'individu. L'étude de Skolnick et Fyfe [1993 : 136] sur les organisations policières montre que les actes illégaux perpétrés par les organisations sont gouvernés par la pression des pairs et le désir de leur approbation. L'influence des supérieurs est certes déterminante dans la conduite adoptée par les subordonnés, mais elle ne doit pas faire oublier que le groupe des pairs a tout autant d'influence.

Sutherland [1949] insiste sur le fait que le comportement criminel est *appris*, c'est-à-dire qu'il résulte de circonstances sociales particulières rendant la pression à la déviance plus forte que la pression à la conformité. Il synthétise cette idée dans sa théorie de « l'association différentielle » :

> *« L'hypothèse de l'association différentielle est que le comportement criminel est appris en association avec ceux qui définissent ces comportement favorablement et isolément par rapport à ceux qui le définissent défavorablement. Une personne ne s'engagera dans de telles agissements criminels que si et seulement si le poids de la définition favorable dépasse celui des définition défavorables. »* [Sutherland, 1949 : 234][42]

Le déviant est, dans cette perspective, essentiellement une sorte de victime d'un environnement délétère.

Concluons ces quelques considérations sur les causes sociales des actions individuelles en les critiquant. Boudon [77 :187-188] critique les tendances de la sociologie contemporaine à décrire *l'homo sociologicus* comme « programmé » par les structures sociales. C'est un

---

42 "The hypothesis of differential association is that criminal behavior is learned in association with those who define such behavior favorably and in isolation from those who define it unfavourably, and a person engages in such criminal behaviour if, and only if, the weight of the favourable definition exceeds the weight of the unfavourable definitions"

paradigme déterministe qui est, dit-il, inutile et coûteux. L'histoire de la sociologie montre que cette tentation du déterminisme est une maladie chronique de la sociologie, mais que les meilleurs auteurs ont su y résister : Rousseau, Tocqueville, Marx, Merton par exemple. Ce n'est pas pour autant, reprend Boudon, qu'il faut adopter l'excès inverse, que représente le paradigme utilitariste. Ce serait supposer une rationalité de l'acteur trop parfaite et systématique. Durkheim déjà avait d'ailleurs vivement critiqué le contractualisme de Spencer : *l'homo sociologicus* rationnel ne peut, selon lui, servir de paradigme général à la sociologie. Boudon propose quant à lui une voie médiane : celle *d'homme intentionnel*.

> *« Entre l'homo oeconomicus rationnel et l'homme manipulé de la sociologie moderniste, il semble que le paradigme le plus couramment efficace soit celui de l'homme intentionnel. »* [Boudon, 77 :187-188]

Bamberger et Sonnenstuhl [1998 : xiv] constatent que la littérature concernant la violation des lois anti-trust montrent que le modèle du choix rationnel est trop rigide pour apporter une explication satisfaisante [la figure 15 schématise l'idée principale de ce modèle].

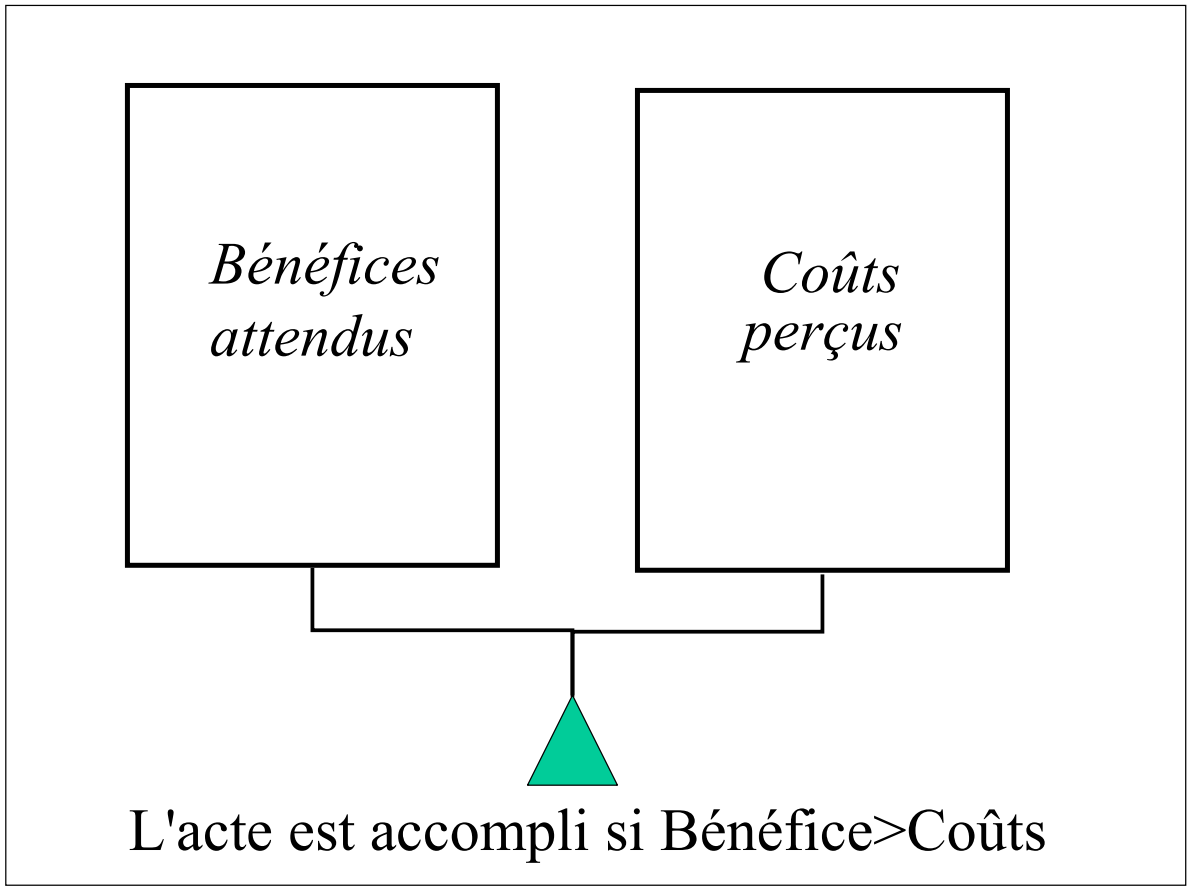

Figure 15 ***: Le choix de l'acte transgressif selon la théorie du choix rationnel***

Le déviant va certes dévier au nom de la rationalité, mais cette rationalité n'est pas parfaite. L'approche de *l'homme intentionnel* de Boudon prend acte de l'insuffisance de

l'explication purement rationnelle, mais n'y renonce pas tout à fait. Les agents ont des intentions, qui ne sont pas forcément clairement rationnelles, mais pour lesquelles ce dernier a de *bonnes raisons*.

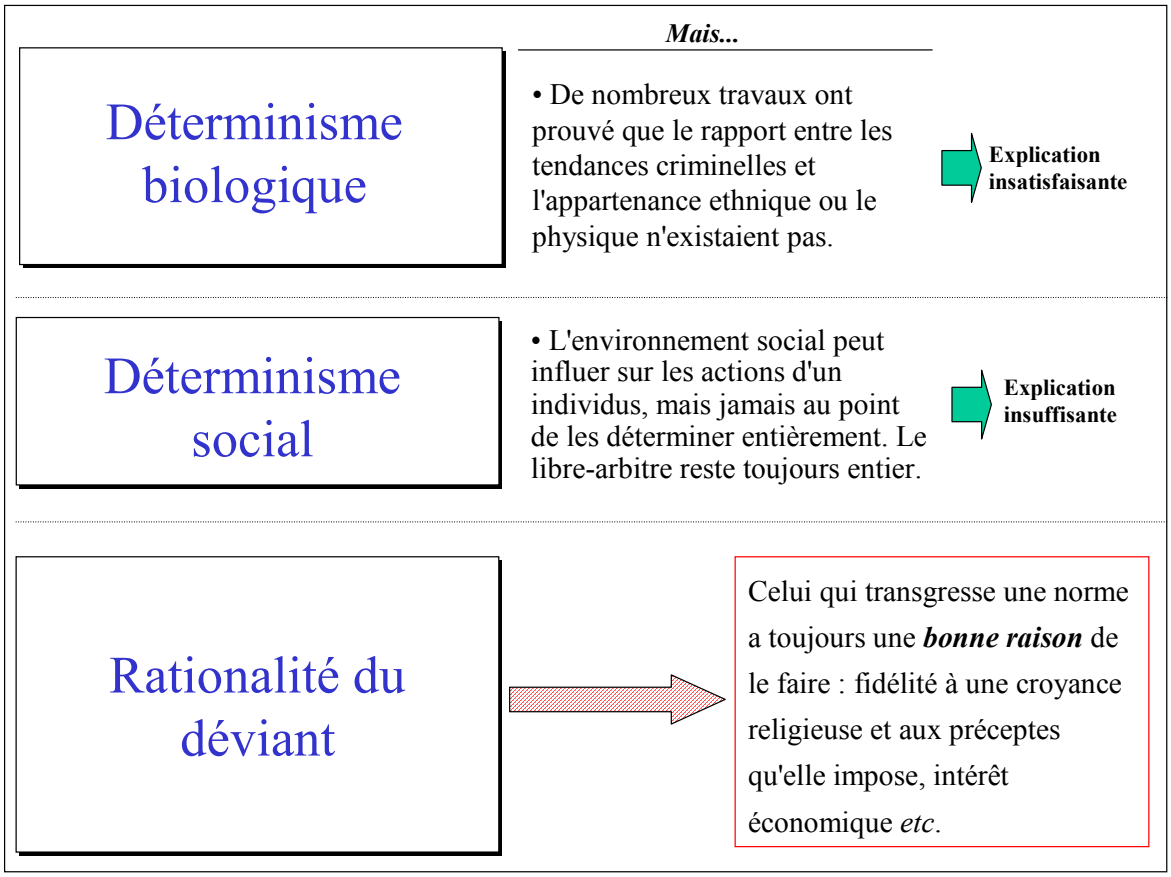

Figure 16 : *Trois visions des causes de la déviance*

La figure ci-dessus résume notre propos. Chercher à distinguer plusieurs types de transgression nécessite un passage préalable par la question du libre-arbitre. C'est l'objet des lignes qui précèdent que d'écarter toutes les explications en terme de déterminisme. Celui qui transgresse une règle ne saurait être selon nous le jouet de pulsions dictées par sa constitution naturelle ou son environnement. Nous refusons résolument de considérer ici l'acte transgressif comme déterminé, forcé et non *choisi* d'une manière ou d'une autre. Deux remarques à ce sujet :

- Cela ne veut pas dire que l'environnement social n'a aucune influence. Nous verrons plus bas en quoi l'aspect social est souvent au contraire d'une grande importance dans la motivation de l'acte transgressif.
- Cela ne veut pas dire non plus que nous considérions toutes les transgressions comme choisies. L'individu peut être contraint d'agir tel qu'il le fait par les circonstances ou la structure de l'organisation, s'il veut garder son poste par exemple. Dans ce cas, il en reste

tout de même maître dans la mesure où il peut fort bien décider de quitter l'organisation. Ainsi, un consultant qui prend une fausse identité pour glaner des informations peut y être obligé par les circonstances, mais en définitive c'est lui qui reste responsable de ses actes dans la mesure où il aurait aussi bien pu choisir de quitter son poste.

2) La transgression involontaire : l'erreur

Si l'on accepte de considérer la transgression comme étant fondamentalement un écart à la règle, en dehors de toute considération de motivation de l'action, on peut concevoir que des acteurs puissent transgresser même de manière involontaire. L'élément volontaire n'est pas alors en effet un facteur indispensable à la qualification de transgression.

Ces transgressions involontaires sont ce que l'on peut appeler « l'erreur humaine ». Cette erreur a été étudiée en particulier par Reason [1990] et Leplat [1985]. Ce dernier la définit comme « un écart entre l'action exécutée par l'opérateur et l'action correspondant à la tâche, c'est-à-dire l'action qui aurait dû être faite compte tenu des circonstances et des caractéristiques de la tâche. » [Leplat, 1985 : 22]. On est donc bien dans la transgression, au sens d'écart entre une norme et une réalisation, mais dans une *transgression innocente* en quelques sortes, fruit de circonstances extérieures à l'individu (distinctes du déterminisme dont nous avons parlé *supra* bien entendu). Elle n'implique pas alors, il faut le noter, une faute de la part de l'acteur, le défaut pouvant résider comme on le verra dans la règle elle-même (si elle est trop floue par exemple).

a) La transgression par incompétence

Leplat [1997 : 30] évoque le cas où la compétence (ou incompétence) de l'agent est l'élément déclencheur de l'acte transgressif : « l'agent ne voit pas bien ce qu'il faut faire », Il n'est pas en mesure de comprendre l'implicite de sa tâche.

> *« L'insuffisance comme le surcroît de compétence peuvent amener l'agent à se définir une tâche dont les buts et le conditions d'exécution ne correspondent pas aux prescriptions implicites. »* [Leplat, 1997 : 30]

Devant une tâche dont il ne parvient pas à percevoir la nature exacte (du fait d'une ignorance technique par exemple), il est naturel que l'acteur soit amené à déformer le contenu de celle-ci, et donc à entrer parfois en contradiction avec les prescriptions initiales.

L'incompétence peut s'entendre au sens large comme pouvant prendre la forme d'une inadaptation des capacités de l'acteur aux exigences du système technique qu'il manipule. Le défaut de conception d'un système peut alors causer l'inadaptation de l'ouvrier censé le

manipuler. Leplat [1997 : 27] explique ainsi que si le système technique est mal adapté aux habitudes de l'homme, il y a un risque de perturbation de l'activité, donc de déviance involontaire. Il cite l'exemple d'un volant faisant tourner à gauche quand on le bascule vers la droite, ce qui entre trop en contradiction avec le geste instinctif de l'ouvrier pour ne pas mener à de fréquentes erreurs de manipulation.

Il est possible de subsumer sous la catégorie de transgression par incompétence celle, plus large, des insuffisances dues à la rationalité limitée de l'homme. Ce dernier n'a pas l'endurance ou la perfection d'une machine. L'ouvrier fatigué pourra oublier une opération importante, le consultant stressé négligera de vérifier que ses données « bouclent ». Les capacités d'attention, de précision et de résistance physique et psychologique de l'homme sont limitées, c'est pourquoi il peut lui arriver de ne pas atteindre le but fixé [Leplat, 1985 : 16].

b) L'ignorance ou la méconnaissance d'une règle

Si l'adage « nul n'est censé ignorer la loi » est la condition indispensable de l'efficacité d'un système de norme quel qu'il soit, il demeure néanmoins difficile de connaître la totalité des normes en vigueurs. Nous avons déjà parlé plus haut de la véritable furie réglementaire qui semble s'être emparée de l'Etat. Dans l'entreprise, le nombre de normes en vigueur venant quadriller l'espace de travail a également connu une étonnante expansion : multiplication des normes de sécurité, des « chartes » en tous genres, extraordinaire complexification du droit du travail, des normes comptables et financières. A cela vient s'ajouter la diversité des canaux de communications à même d'informer de l'existence des nouvelles règles. Ce sont autant d'obstacles à la connaissance commune parfaite de la totalité des normes édictées. Dans ces conditions, la déviance n'est que le reflet de l'ignorance de la norme violée.

Leplat [1992] reconnaît que bien des cas d'écart à la règle trouvent leur origine dans une ignorance partielle ou totale de la tâche prescrite. Plus exactement, l'auteur distingue des sources internes et externes à cette ignorance [p.221]. Les sources internes de méconnaissance sont l'incompétence, la négligence volontaire d'information. C'est en somme ce qui se rapporte à l'idée de rationalité limitée ou imparfaite. Les sources externes de méconnaissance sont la mauvaise définition de la tâche.

Kagan et Scholz [1984, cité par Vaughan, 2001 : 236] montrent de la même manière comment des managers transgressent la loi pour des raisons totalement autres que celles d'une

action instrumentale visant le succès compétitif : incompétence, incompréhension de la loi, manque d'attention.

c) La règle floue

Leplat [1985 : 22] remarque que l'erreur peut certes être liée à des caractéristiques personnelles de l'opérateur (« distraction, manque d'intérêt, ignorance, apprentissage insuffisant »). Cependant, dit cet auteur, il ne faut pas négliger la possibilité que l'erreur soit aussi l'expression de caractéristiques organisationnelles comme des « contraintes de temps trop sévères, répartition inégales des tâches imposant à certains opérateurs de lourdes charges de travail etc. » [Leplat, 1985 : 22]. C'est parce que le système normatif est mal fait, contradictoire, vague, que l'opérateur finit par transgresser.

March *et alii* [1988] remarquent que la vision classique des rapports entre décision et mise en oeuvre propose une vision totalement erronée de la réalité : on suppose toujours en effet que « les directives et les objectifs sont (ou peuvent être) clairs, que les décideurs savent ce qu'ils veulent et que ce qu'ils veulent est cohérent, stable, sans ambiguïtés » [March, 1988 : 77]. Or ce n'est qu'exceptionnellement le cas. Le flou est partout présent dans l'organisation, à de nombreux niveaux :

> *« Les prescriptions sont intrinsèquement floues, les infractions étonnement indéterminées, les sanctions partiellement indécises, les individus généralement indociles. »* [Ogien, 1995 : 163]

Si la formulation de la stratégie par un dirigeant est si peu claire, dit March, c'est qu'elle n'est pas plus précise dans son esprit :

> *« Demander que les stratégies soient plus claires revient à supposer que les décideurs peuvent choisir arbitrairement le niveau de clarté d'une stratégie »* [March, 88 : 77]

L'existence de *règles floues* est une constante de toute organisation. Les ordre d'un supérieur à un subordonné sont souvent de ce type : ils sont donnés sous cette forme *approximative* afin de laisser une latitude d'interprétation suffisante à l'acteur, et souvent aussi parce que trop préciser une demande impliquerait de posséder déjà la réponse.

Sur un chantier par exemple, les ordres sont donnés à l'aide de ce que Duc et Faïta [1996] appellent des « prescriptions floues ». Ces dernières sont « des édictions par le chef de chantier de règles globales d'action qui incorporent les conditions de leur propre contradiction. » [p.65] Le chef de chantier établit une planification des tâches à effectuer dans la journée, mais pourtant il entretient « peu d'illusions sur les chances de voir cette planification devenir réellement, d'un bout à l'autre de la journée, le schéma de l'action

collective. » [p.78] Les normes édictées ne sont pas faites pour être respectées. Elles ne sont qu'un canevas, une structure *a priori* à partir de laquelle les ouvriers vont pouvoir agir et qui évoluera au fil de la journée et des aléas. Un tel exemple nous aide à penser une règle *qui ne serait pas faite pour être respectée*, une règle *d'orientation*. Celle-ci, on le comprend, exige des individus qu'ils essayent de s'y conformer tout en n'hésitant pas le cas échéant à s'en écarter. Elle repose sur cette sorte de logique floue évoquée précédemment selon laquelle il faut à la fois « respecter la règle » et « ne pas la respecter ».

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.

De nombreuses références pourraient être ajoutées concernant la violation de la règle pour cause d'imprécision de la prescription. Ajoutons seulement pour mémoire l'article de Calavita, Pontell et Tillman [1997].

3) La transgression motivée

Nous avons évoqué la manière dont il est possible de transgresser une règle sans pour autant qu'une volonté n'anime les auteurs dans ce sens. Ce cas d'irrégularité accomplie « malgré eux » n'est certes pas la seule explication possible des transgressions. Un ensemble plus vaste d'explication peut selon nous être identifié : celui où la transgression procède bel et bien d'une volonté claire et consciente. En d'autres termes, au-delà des explications de l'acte transgressif par la faiblesse humaine, il en existe d'autres qui postulent au contraire la force de la volonté de celui qui transgresse. Ce sont celles-là qui vont à présent nous intéresser.

a) Transgression par inertie

i *Transgression par inertie de la règle*

L'explication la plus évidente et immédiate d'une transgression généralisée de la norme est celle de la *caducité* de cette dernière. La règle a été édictée à une certaine époque pour répondre à une situation donnée, mais la situation, la pratique a changé de telle manière que la règle n'a plus vraiment d'objet. Pourtant la norme, par une sorte d'inertie des structures, n'a pas été remplacée. Ainsi les salles attenantes aux amphithéâtres universitaires qui servaient à introduire le professeur du temps où celui-ci entrait par derrière sont-elles aujourd'hui transformées en débarras. Parce qu'elle est le produit d'un état de l'environnement social et politique dépassé, la norme devient caduque, et donc superflue, objet d'amusement pour les protagonistes du monde présent (comme ce très ancien règlement d'hôtel qui interdisait de dormir « à plus de dix dans un seul lit »).

L'obsolescence des normes est le seul cas reconnu par la théorie classique de l'entreprise dans lequel la transgression soit légitime. La règle peut être contournée, mais cet arrangement ne peut en tout état de cause être que passager : l'écart a vocation à être réduit puis supprimé dans les délais les plus brefs. Cette compréhension de la déviance ne peut pas néanmoins expliquer la permanence d'une déviance, et nie l'évidence sociologique. La caducité de la règle ne permet pas à elle seule d'expliquer l'extraordinaire abondance des déviances dans la mesure où, très souvent, *ce ne sont pas des règles anciennes qui sont ignorées*, mais des règles toutes récentes. Il arrive même très souvent que la règle soit transgressée *dès son origine*. L'explication de la transgression par la caducité est donc notoirement insuffisante, elle ne peut expliquer le mécanisme transgressif à l'œuvre dans la plupart des cas rencontrés.

ii *Transgression par inertie de la pratique*

Dans le cas d'une transgression « par caducité », la pratique a évolué sans que la règle change. Le cas contraire existe : la règle a été changée, mais les pratiques ne changent pas immédiatement.

Par manque de volonté politique, de moyen de répression ou du fait de la résistance des acteurs, la norme n'a pas pu être imposée. On a cité plus haut les désillusions d'un Robert Badinter[43] évoquant les difficultés d'application d'une loi pourtant dûment votée :

---

[43] LE MONDE DES DEBATS, *Faut-il obéir à la loi ?* n°27 juillet-août 2001

> *« Quand la loi est votée, alors commence pour son auteur la longue série des épreuves et des désillusions. (…) Que de lois votées n'entrent jamais en application ! Elles ne disparaissent pas pour autant. Elles demeurent simplement l'expression d'une forme d'art législatif, sorte de loi virtuelles conçues par le ministre et votées par le Parlement qui ne connaîtront jamais l'épreuve du réel*[44]*. »*

Si la norme édictée finit par être respectée, c'est au bout d'un long laps de temps, et au prix d'un constant effort de la part de l'autorité. La loi relative à la cigarette dans les lieux publics en France relève de ce type de déviance : pratique officiellement interdite depuis plusieurs années, mais respectée (bien qu'encore imparfaitement) depuis peu. La répression et le contrôle doivent s'accompagner d'un véritable changement de mentalité pour parvenir à faire rentrer la nouvelle norme dans les habitudes.

*

* *

La figure 17 synthétise les différentes causes de transgressions inconscientes une fois repoussées les explications en terme de déterminisme social ou biologique. Nous venons d'évoquer l'incompétence de l'acteur, son ignorance, et l'indétermination de la règle. Ce genre de transgressions, parce qu'elles sont plus subies qu'accomplies, ont moins d'intérêts que celles qui sont accomplies en connaissance de cause. C'est à elle que nous allons à présent nous intéresser.

[44] LE MONDE DES DEBATS, *Faut-il obéir à la loi ?*, n°27 juillet-août 2001 p 25

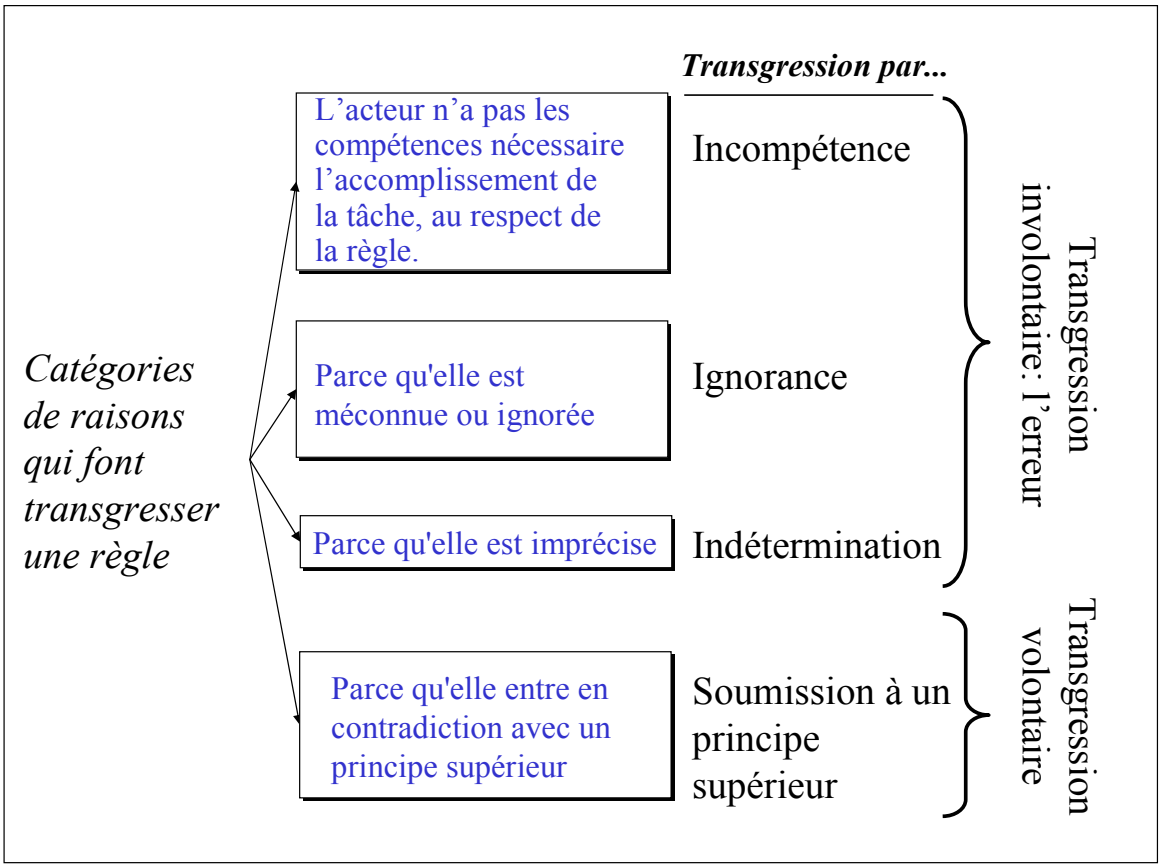

Figure 17 : *synthèse : pourquoi transgresser une règle ? Les transgressions involontaires*

A partir du moment où un acte est volontaire, nous affirmons qu'il peut être dit « motivé » ou « intéressé ». L'acteur viole une règle parce qu'un « principe supérieur » s'impose à lui. Si l'on exclut tous les cas de déviances inconscientes, il semble possible d'affirmer que tout écart à la règle est accompli de manière motivée. Qu'implique, pour un acte, le fait d'être *motivé* ? Cela veut dire qu'il y a toujours une « bonne raison », au sens de Boudon [2003] d'agir comme on le fait. Cette « bonne raison » peut prendre des formes multiples, comme nous allons le voir.

b) Transgression par conflit de norme

L'existence d'une norme supérieure aux yeux de l'individu est sans doute la raison la plus commune de transgression d'une règle. Désobéir à une règle est rarement fait au nom de la contestation de cette dernière, mais plutôt en vertu d'une autre règle dont l'application serait prioritaire.

Savall et Zardet [1995 : 178] distinguent cinq logiques de comportements auxquelles l'individu est susceptible d'obéir :

- **Logique individuelle** : le comportement est conçu comme une unité relativement autonome.
- **Logique de groupe d'activité** : le comportement est guidé par l'appartenance à un atelier, un service, une agence… Par exemple le personnel de fabrication contre le personnel commercial, ou bien le siège contre l'agence.
- **Logique catégorielle** : catégorie professionnelle. Ingénieur/non ingénieur, médecin/soignants/administratifs/personnels de service.
- **Logique de groupe d'affinité**, voire de groupe de pression : anciens d'école, cercle religieux ou moral, politique.
- **Logique collective** : l'ensemble de l'entreprise face au reste du monde.

Nous proposons de regrouper différemment ces logiques en quatre ensembles :

- Déviance par intérêt personnel (logique individuelle égoïste)
- Déviance par fidélité à un idéal (logique individuelle altruiste)
- Déviance par fidélité à une norme de sous-groupe (logique de groupe d'activité, logique de groupe d'affinité, logique catégorielle)
- Déviance dans l'intérêt de l'entreprise (logique collective)

i *Déviance par intérêt personnel*

Le système normatif d'une entreprise est élaboré dans un but instrumental précis : celui du procès de production. Plus ou moins parfait, ce système sert en tout état de cause un seul objectif : l'efficacité de l'organisation. Or c'est un lieu commun de la littérature en management que les intérêts des acteurs divergent au sein de l'organisation [par exemple, Crozier et Friedberg, 1977]. Rawls [1971] le reconnaît lui-même :

> *« Bien qu'une société soit une entreprise de coopération en vue d'un profit mutuel, elle se caractérise à la fois par un conflit d'intérêt et par une identité d'intérêts »* [Rawls, 1971 : 159]

La transgression peut être le reflet de ces conflits d'intérêt. Les actions inspirées par un pur intérêt égoïste existent et peuvent être très dommageables à l'organisation : sabotage, éviction de rivaux, choix d'option efficace à court-terme mais dangereuse voire mortelle à long terme etc. sont autant d'actions pouvant nuire à l'entreprise. Nous ne pouvons nier l'existence de ces déviances, et leurs conséquences contre-productives.

Simpson, Paternoster et Leeper Piquero [1998] on réalisé un sondage auprès de cadres de MBA et d'étudiants en commerce afin d'étudier les causes des actions déviantes. L'article utilise la théorie des choix rationnels pour expliquer la déviance: la décision de s'engager

dans ce genre d'action est fonction du rapport coûts/avantages perçus par rapport à l'action non-déviante (le coût d'opportunité en somme, pour utiliser un terme d'économiste). L'analyse menée par les auteurs montre que l'action déviante est déterminée par un mixte de causes micro et macro :

- Micro : bénéfices/risques en terme de carrière, plaisir de l'acte illégal.
- Macro (au niveau organisationnel) : culture d'entreprise plus ou moins criminogène, nature des contraintes de l'environnement (notamment financier et légal).

L'environnement social, comme on le verra plus bas, est en effet un facteur important de déclenchement des violations des règles. L'intérêt individuel « cynique » pourrions-nous dire, y a aussi sa part. Le calcul du rapport coûts attendus/avantages espérés est une réalité maintes fois démontrée (même si ce calcul doit être compris comme le résultat d'une rationalité dont les capacités de traitement de la complexité et d'évaluation des probabilités sont limitées [Simon, 1955]). Comme le rappelle Coleman [1998 : 11], dans la perspective de l'approche utilitariste radicale (dont Bentham est un représentant illustre), les gens violent la loi quand ils pensent que cela leur apportera plus de plaisir ou moins de peine que les autres actions possibles.

ii *Transgression par fidélité à un idéal : le dissident*

Robin des bois est une des figures les plus populaires de l'imagerie résistante. Seul contre les puissants, Robin décide de se mettre hors-la-loi, d'abandonner titre, fortune et promise pour lutter pour un idéal. En volant aux riches pour donner aux pauvres, Robin transgresse certes l'interdiction de voler. Mais celle-ci s'efface devant l'impérieux devoir d'opposition au vil prince Jean, usurpateur d'un trône que le roi Richard, combattant les païens en terre sainte, a laissé vacant. C'est au nom d'une certaine conception de la justice, de la légitimité du pouvoir, que l'on accepte délibérément de passer outre une interdiction qui serait respectée en temps normal.

David-Jougneau [1989] décrit le cas de plusieurs « Robins des bois modernes » à travers l'histoire de deux dissidents. Face à une accumulation d'injustices, des citoyens normaux, respectueux de l'autorité, en viennent à accomplir des actions désespérées, parfois très graves. Le dissident apparaît lorsque il existe un fossé entre la représentation de soi et le réel. Il y a alors confrontation des deux espaces [David-Jougneau, 1989 :149]. Pour le dissident, la transgression est un devoir que la faiblesse de l'ensemble institutionnel justifie [David-Jougneau, 1989 :115]. Le dissident est tout à fait distinct de l'homme qui transgresse

dans la clandestinité. Il est en effet par nature exposé, il ne cherche pas à cacher son action ; son caractère public est en partie le but même de son entreprise. Le dissident ne cherche pas à profiter d'une situation à son profit, mais agit au nom d'une autre légitimité : celle d'une valeur qu'il place au-dessus des institutions (le Bien, la Justice etc.). L'exemple le plus célèbre est bien entendu celui de la figure mythique d'Antigone. C'est au nom des lois divines que cette dernière tient tête au roi Créon, et enterre malgré tout son frère Polynice. De Sophocle à Anouilh, c'est le même dilemme qui sert de fil conducteur au drame : la tension entre les prescriptions humaines et celles des dieux. En transgressant les premières, Antigone obéit aux secondes, jugées supérieures.

iii *Transgression par fidélité à une norme de sous-groupe*

Corporation de métier, société secrète, réseau d'ancien, famille, autant d'appartenances communautaires qui lient l'individu de manière très forte. Tout groupe social entraîne la formation de normes propres [Bergeron *et al*., 1979 : 171] qui complètent ou contredisent celles de la société. L'entreprise, en tant que somme de plusieurs sous-groupes ayant une unité propre, n'échappe pas à cette création de normes parallèles. Il existe des sous-cultures (« subcultures ») nombreuses dans toute entreprise [Coleman et Ramos, 1998]. Il y a toujours, superposés aux structures normatives collectives du groupe entier, des ordres normatifs particuliers créés par les sous-groupes qui composent l'organisation dans son ensemble. Nous pouvons définir ces normes de groupe comme des « croyances partagées par les membres au sujet des comportements qui sont appropriés ou pas dans des situations spécifiques » [Bergeron *et al*., 1979 : 171].

Warner et Low [1947, cité par Touraine 1965 : 42] ont montré il y a longtemps que les ouvriers réagissaient à la mécanisation et à la rationalisation qui rompt la solidarité du travail en recréant une solidarité autour de la transgression des normes. L'écart à la règle est le moteur d'une refondation du groupe. L'unité est retrouvée dans l'acte de désobéissance collective qui sépare ceux qui « en sont » des autres.

L'existence d'un esprit de groupe n'est pas sans lien avec le type de fonction exercée dans l'entreprise. L'enquête réalisée par Sainsaulieu [1977] sur l'identité au travail met en évidence l'existence chez les ouvriers d'un fort esprit de groupe. Les cadres en revanche sont beaucoup plus individualistes, et ont de ce fait un rapport assez différent à la transgression. A la question suivante, « *On a mis des ouvriers sur un travail plus compliqué qu'il n'y paraît, que font les compagnons ?* », Sainsaulieu obtient ces réponses [1977 : 67] :

	Ouvrier	Chef d'équipe	Contremaître	Cadre
Ils viennent voir le chef	19%	13%	88%	95%
Ils se débrouillent entre collègues	58%	41%	12%	5%
Ils se débrouillent seuls	23%	46%	0	0

« *Imaginez que dans une équipe un compagnon devienne difficile à vivre, il a des difficultés familiales, il ne termine plus son travail, que font ses collègues, à votre avis* ? »

	Ouvrier	Chef d'équipe	Contremaître	Cadre
Ils font son travail pour que le chef ne s'en aperçoive pas	50%	13%	24%	10%
Ils proposent à leur collègue d'avertir le chef	42%	59%	30%	35%
Ils en parlent directement au chef	8%	28%	30%	50%
Non réponse	0	0	16%	15%

Nous avons reproduit ces résultats car ils sont d'une force indéniables. Deux enseignements intéressants peuvent en être tirés selon nous.

Tout d'abord, la confirmation du rôle joué par la solidarité de groupe dans les transgressions ouvrières. Si l'on déroge à la règle, c'est au nom des règles internes de solidarité du groupe qui se définit en opposition aux pressions extérieures. La prééminence de la logique de groupe explique qu'une solution à un problème sera d'abord cherchée en son sein, par le biais d'arrangements avec la règle administrative.

Le deuxième résultat est que les cadres ne connaissent pas de solidarité de groupe. Leur fonctionnement est avant tout individualiste. L'entraide y est une valeur très peu présente. Un consultant nous confiait un jour : « Il n'y a aucune honte, quand tu es « déstaffé », à partir tôt du bureau. Personne ne va venir pleurer sur ton sort quand tu es surchargé de boulot et que tu passes la nuit au bureau. Personne ne t'aidera. C'est comme ça. » [Entretien 8]

Pour quelle raison de tels groupes se créent-il et perdurent-ils ? Bergeron *et al.* [1979 : 157 *sq*.] distinguent cinq besoins tendant à faciliter de telles associations :

- **Besoin d'affiliation,**

- **Besoin d'identification,**
- **Besoin de sécurité,**
- **Besoin d'estime et de pouvoir,**
- **Besoin de coopération** : c'est parfois le seul moyen pour atteindre le résultat : mise en commun d'informations, de connaissances…

Les règles de fonctionnement imposées par ces groupes peuvent être vécus comme étant supérieures aux règles sociales ou à celles de l'entreprise. Un ouvrier peut se sentir d'abord membre de sa caste professionnelle, avant d'être au service de l'entreprise.

> *« Le respect des prescriptions du système normatif général peut être suspendu lorsque les circonstances obligent un individu à obéir à celles d'un système normatif particulier (groupes religieux, organisation criminelle ou clandestine, groupes de pairs, relations d'amitié, code d'honneur et de solidarité de la famille etc.). »* [Ogien, 1995 : 140]

Le non-respect d'une règle peut venir de l'existence d'un ordre normatif parallèle dont la valeur est considérée supérieure à celle de l'ordre commun. De méta-règles propres à un groupe donné s'imposent aux yeux des membres de ce groupe. C'est ce que Sykes et Matza [1957, cité par Ogien, 1995] décrivent comme la « soumission à des loyautés supérieures » :

> *« Le respect des prescriptions du système normatif général peut être suspendu lorsque les circonstances obligent un individu à obéir à celles d'un système normatif particulier (groupes religieux, organisation criminelle ou clandestine, groupes de pairs, relations d'amitié, code d'honneur et de solidarité de la famille etc.). »* [Ogien, 1995 : 140]

Pour Thomas [1966, cité par Ogien, 1995 : 81 sq.], les déviances traduisent « le désajustement (*maladjustment*) provisoire d'individus pris entre systèmes de valeurs différents » [p.83]. Il prend l'exemple de l'opposition entre la règle de la famille et celle de la société en général. Si les deux sont souvent en congruence, des changements sociaux peuvent faire qu'elles s'opposent. Cela a pu être le cas pour les immigrés polonais aux Etats-Unis : les femmes devaient traditionnellement obéissance et soumission, et pourtant étaient libres comme des Américaines. Le hiatus engendre un effacement des frontières normatives. Mais la désorganisation est toujours un phénomène transitoire. Une personne peut être prise entre plusieurs identités sociales. La déviance est alors un problème d'apprentissage. On rejoint dans ce cas l'idée d'une déviance par « glissement » évoquée précédemment. Le décalage entre deux ordres normatifs explique une transgression passagère.

Dans l'entreprise, la participation à des cérémonies d'initiation professionnelle est souvent l'occasion de transgressions ritualisées. L'étude de Dodier [1996] déjà citée sur le statut pragmatique des règles de sécurité décrit le cas des « arènes d'habileté ». Il montre

comment, dans certaines usines, les meilleurs ouvriers acquièrent la reconnaissance et l'admiration du groupe grâce des exploits techniques ayant pour base la transgression des règles de sécurité. Ces exploits deviennent par la suite des légendes, selon un mécanisme sociologique classique d'idéalisation et d'amplification, et participent ainsi de la culture du groupe d'ouvrier. Le phénomène des arènes d'habileté fait apparaître une tension entre la *valeur revendiquée* par les ouvriers et leur *valeur présumée* par la règle de sécurité. Dans ces conditions, « la règle est un point d'appui possible pour une action envisagée comme exploration de soi, vis-à-vis de soi, ou vis-à-vis des autres, dans le cadre d'arènes de qualités individuelles. En s'adressant à distance à des personnes concrètes, les règles créent la possibilité de leur reprise détournée sous forme dramaturgique. » [Dodier, 1996 : 37] L'affirmation du groupe, ou de l'individu par rapport au groupe se fait moins *contre* la règle qu'*avec* elle. A aucun moment la règle n'est jugée un obstacle à abattre. Au contraire, elle est cette limite nécessaire qui fait la différence entre les « supérieurs » et les « inférieurs ». La règle fonde la structuration hiérarchique du groupe, et en assure la permanence.

Dans son étude des pratiques du métier de tailleur de pierre réalisée dans les années 80, Cru [1987] montre combien les règles propres aux groupes de travailleurs constituent un ensemble normatif qui vient se superposer aux règles communes du chantier. L'auteur observe ainsi qu'il existe quatre règles fondamentales qui président au travail des compagnons tailleurs [p.43] :

- La règle d'or qui exige que toute pierre commencée d'être taillée doit être terminée.
- La règle d'outillage selon laquelle chaque ouvrier travaille avec son propre outil.
- La règle du temps : il ne faut ni travailler trop vite (« courir ») ni trop lentement (« s'endormir »).
- La règle du libre passage qui confère le droit implicite à chacun de se déplacer librement sur le chantier.

Ces règles de métier ne sont presque jamais écrites, et une partie de leurs prescriptions est de nature implicite. Cependant elles ont bien toutes les caractéristiques d'une règle dans la mesure où elles sont connues de tous et que leurs transgressions répétées entraînent des sanctions. Si en effet le tailleur travaille trop vite ou trop lentement, il sera rappelé verbalement à l'ordre, de façon d'abord très douce et simplement « indicative » par ses camarades [Cru, 1987 : 37]. Si le non-respect de la règle devient systématique, l'ouvrier se place alors hors du jeu, et il encoure l'exclusion du groupe :

> *« Si les règles sont vraiment bafouées, durablement, le délinquant est pris alors dans tout un mécanisme d'exclusion, de rejet (...). Le groupe se défend par l'exclusion, on n'échange plus rien, on lui fait des « vacheries » »* [Cru, 1987 : 45]

Il importe sans doute de remarquer que la transgression ainsi considérée n'a rien à voir avec l'anarchie à laquelle les discours managériaux l'assimilent souvent. La règle officielle est certes bafouée quotidiennement par tous, mais cela ne signifie pas que tout repère est foulé aux pieds. Au contraire pourrait-on dire : à la simple prescription formelle est substituée une règle particulière bien plus stricte et impérieuse.

> *« Un groupe a toujours une définition très claire du niveau de production que chaque membre devrait fournir et de l'écart de cette norme qui sera toléré. »* [Cohen *et al*., 1976 : 58-59]

iv *L'intérêt de l'entreprise*

Humphrey et Palmer [1990 : 135] distinguent, parmi les déviances des cols-blancs qu'ils étudient, celles qui sont menées dans un but de gain purement personnel, et celles qui sont menées dans l'intérêt de l'entreprise. La déviance, comme on l'a vu plus haut, possède un autre visage que celui de l'égoïsme : celui de l'altruisme, c'est-à-dire le dévouement au service d'une valeur portée par un groupe et qui joue en faveur de ce groupe. Le cinquième et dernier type de principe supérieur pouvant déterminer une déviance est l'intérêt de l'entreprise. Les acteurs d'une organisation peuvent bien avoir des intérêts différents, des vues à plus ou moins long terme, la notion d'intérêt de l'organisation reste une donnée présente dans les esprits. L'actualité nous apporte chaque jour des exemples de situations de crises dans lesquelles les différents groupes constituant l'entreprise sont capables de mettre temporairement un terme à leur lutte afin d'oeuvrer pour sa sauvegarde.

L'article de Hochstetler et Copes [2001] montre qu'au-delà de l'intérêt personnel, c'est l'intérêt de la tâche confiée qui motive souvent le « crime organisationnel » :

> *« L'intérêt personnel est moins important que le fait de "faire son boulot" envers l'employeur, les managers et ses camarades de travail. »* [Hochstetler et Copes, 2001 : 211]

Le gain personnel, on le voit, est souvent secondaire dans le crime organisationnel. Si c'est le cas pour les actions criminelles graves (dont nous ne traitons pas, nous le répétons), *a fortiori* est-ce vrai concernant les arrangements marginaux avec la règle.

Le cas déjà mentionné d'une centrale nucléaire décrit par Doniol-Shaw [1999] met en évidence l'existence d'une dévotion à la tâche confiée. On s'en souvient, l'EDF a, dans cette étude, délégué certaines opérations de maintenances à des sous-traitants extérieurs. L'action de ces derniers est encadrée par une pléthore de prescriptions qui, pour certaines, sont

inapplicables. Les sous-traitants ne mènent à bien leurs missions qu'en réalisant une copieuse dose d'entorses aux règles. La tâche des contrôleurs de l'EDF devient, par voie de conséquence, également contradictoire, dans la mesure où ils sont obligés de fermer les yeux sur les irrégularités, transgressant ainsi eux-mêmes.

> *« Il en résulte que les agents EDF sont souvent amenés à sortir de la légalité et à tricher avec les consignes, non par goût de la fraude ou par irresponsabilité, mais dans le but de réaliser au mieux leur tâche, en ne freinant pas le déroulement d'opérations déjà soumises à de fortes contraintes de temps. »* [Doniol-Shaw, 1999 : 170]

Dans leur compte-rendu fameux des expériences menées à la *Western Electric*, Roethlisberger et Dikson [1939] décrivent avec minutie le jeu des aides croisées entre ouvriers d'une même unité de production [p. 506]. Comme l'étude de Sainsaulieu [1977] citée plus haut l'avait déjà montré, l'entraide mutuelle est une dimension importante de la culture ouvrière. Le premier effet de cette solidarité est bien sûr le bien-être de l'individu :

> *« C'est un truc bizarre, je suis en train de travailler et de prendre du retard, et j'ai l'impression de faire une vraie corvée. C'est alors que quelqu'un vient vers moi et commence à enrouler mes fils avec moi (…). Je ne sais pas ; ça fait comme si ça vous mettait une nouvelle vie en vous, même s'il ne vous aide que pour une partie limitée. Dans ces moments-là, je peux me reprendre et faire mon job régulièrement, jusqu'à la fin de la journée. »*[45] [Roethlisberger et Dikson,1939 : 506]

La deuxième conséquence est l'augmentation durable de la productivité du groupe. Autrement dit, ça n'est que parce que les normes du travail sont transgressées que le groupe peut durablement servir l'entreprise au mieux. Dans ce contexte, la norme informelle qui limite la production apparaît plus comme un moyen de « produire mieux plus longtemps » que comme un acte de résistance passive contre les injonctions à la productivité de la direction. Rien ne permet d'affirmer que l'intérêt de l'entreprise dans son ensemble n'a pas sa part dans l'action de l'ouvrier qui, à travers le système informel, reprend goût à sa tâche. Prasad et Prasad [1998] parlent de ces « arrangements ambigus » (« ambiguous accommodations ») où l'écart à la règle est accompli dans le double but de contrecarrer l'autorité du supérieur et d'améliorer le fonctionnement global du système productif.

45 "It's a funny think, I'll be working along and be behind, and I'll feel all fagged out. Then somebody comes over and starts in wiring on my equipment with me (…). I don't know; it just seems to put a new life in you, no matter if he only helps you for a couple of levels. I can pick up and work like the deuce then, up till quitting time."

> *« Les pratiques d'opposition quotidiennes sont souvent indissociables des efforts des ouvriers de s'accommoder au système capitaliste de l'organisation industrielle »*[46] [Prasad et Prasad, 1998 : 238]

Dans son étude sur les conséquences de la division du travail, Friedmann [1964] décrit comment, en réaction au travail à la chaîne vidé de tout contenu produisant des objets standardisés imposés par une organisation « venue d'en haut », les ouvriers répliquent « par la recherche opiniâtre de l'achèvement dans le « bricolage » fini et minutieux, librement exécuté selon un rythme personnel » [Friedmann, 1964 : 201] On est bien en présence d'une transgression, mais l'écart à la règle se fait ici « par le haut ». La qualité de la production atteint ainsi un niveau que l'organisation formelle n'aurait jamais permis.

Le mélange intime des motivations de résistance à l'organisation et de la volonté de servir cette même organisation est développé par Gottfried [1994] et Jermier *et al.* [1994]. Impossible en effet de faire clairement la part de l'une et de l'autre. L'intrication des deux motivations est trop grande. L'étude réalisée par White [1987] décrit comment, dans une usine, les travailleurs dépensent beaucoup d'énergie à détecter des composants défectueux. Cela permet de démasquer l'incompétence et la négligence des superviseurs, mais cela restaure en même temps la fierté du travailleur (« worker pride ») dans le processus de production. De même, l'auteur montre que, dans l'organisation qu'il a analysée, certaines transgressions étaient faites en partie dans le but de maintenir la réputation extérieure de l'entreprise : les règles de qualité étaient dépassées pour introduire une amélioration de la qualité produite. Ces agissements prenaient pourtant simultanément la forme d'une réelle résistance dans la mesure où les acteurs échappaient ainsi aux contrôles des supérieurs.

De la même manière, Martin [1988] montre comment des ouvriers responsables de la peinture s'occupaient fréquemment de la maintenance en dépit de l'existence de règles strictes insistant sur la seule implication du département maintenance dans cette sphère. Ces pratiques interdites avaient pourtant pour conséquence une importante baisse des coûts de production.

Négliger le rôle de l'intérêt de l'entreprise dans les actions des employés, c'est risquer de passer à côté d'un aspect important des causes des transgressions.

*

* *

46 "Everyday oppositional practices are sometimes indistinguishable from workers efforts to accommodate themselves to the capitalist system of industrial organization."

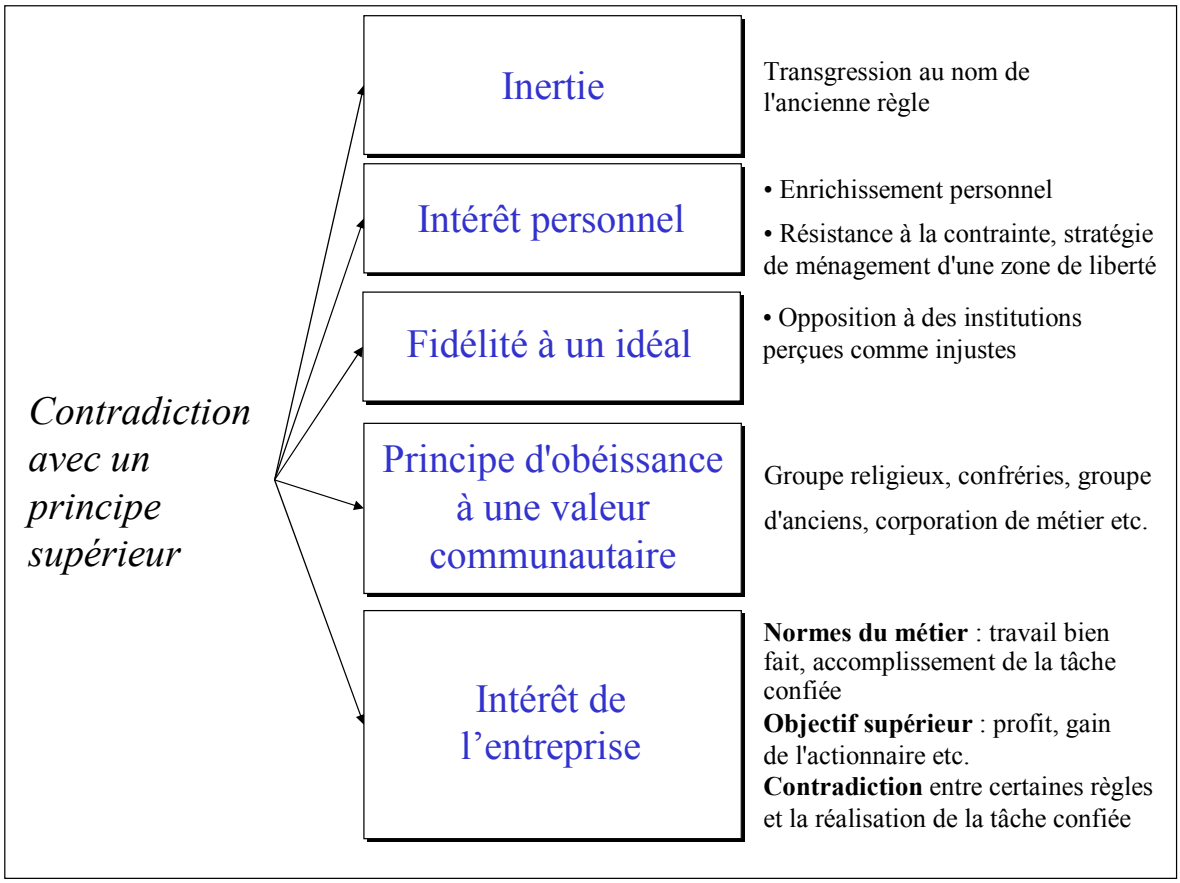

Figure 18 : *Synthèse des types de transgression causées l'opposition d'un principe supérieur*

Nous venons d'accomplir un tour d'horizon des différentes raisons de dévier volontairement. La figure 18 en synthétise la structure. Les distinctions opérées sont bien sûr artificielles dans la mesure où il serait vain de vouloir trouver un des types de déviance à l'état *pur,* c'est-à-dire sans mélange. Les motivations d'un acte transgressif peuvent être diverses, et correspondre par conséquent à plusieurs des types isolés. Un employé pourra par exemple s'opposer à une décision de la direction au nom du principe supérieur de justice (transgression par fidélité à un idéal), et au nom des traditions propres à son métier. De même, l'opposition entre l'intérêt du dirigeant et celui de l'entreprise n'étant pas figée, mais fluctuante et contingente, les motivations sont quasiment toujours inextricablement mêlées : tel dirigeant sait que le plus souvent, selon les mots du comte de Guiche dans le *Cyrano* d'Edmond Rostand, « c'est le roi qu'il sert en servant sa rancune ». En transgressant une norme, il joue le jeu de l'entreprise et le sien propre. L'opposition entre *stratégie personnelle* et *intérêt de l'entreprise* n'est pas systématique. Nous suivons finalement le cheminement d'Ogien [1995] qui propose d'abandonner l'idée selon laquelle la déviance s'opposerait radicalement à la conformité. La déviance n'est pas un tropisme (thèses déterministes que

nous avons rejetées), ni une compulsion (thèse de la pathologie). Elle est, dans certains cas, une activité pratique. Elle n'est pas purement négative : le déviant a « des raisons » positives [Ogien, 1995 : 132]. Ce type de déviance est selon nous le plus intéressant : il s'agit des entorses aux règles qui ont pour but un meilleur fonctionnement de l'entreprise. Ces déviances « utiles » ne sont pas, comme les autres, le lierre qui circonscrit l'arbre afin de se développer ; elles font partie intégrante de l'organisation et participent à sa survie. Comparables en cela aux bactéries qui pullulent dans tout organisme vivant, ces déviances contribuent au bon fonctionnement de l'ensemble qui les abrite.

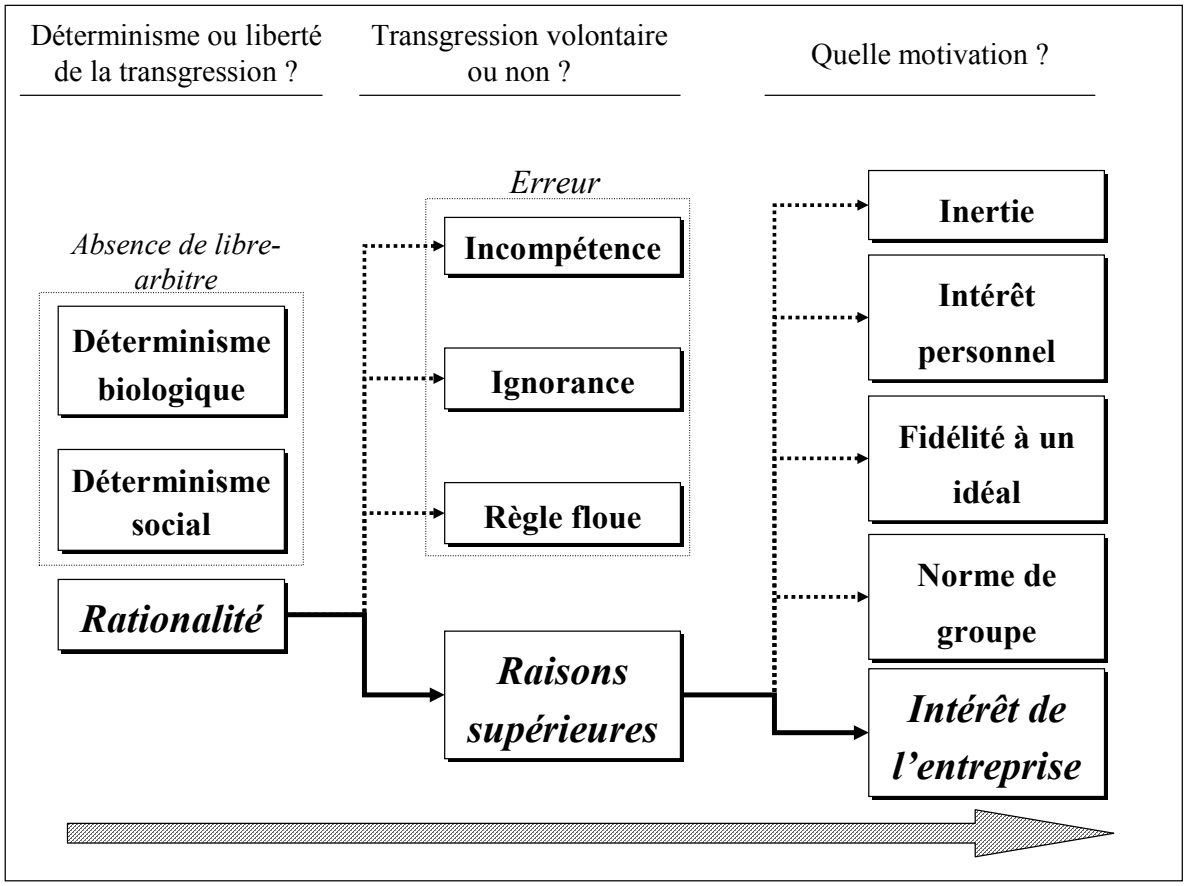

Figure 19 : *Synthèse des distinctions proposées dans les causes de transgression*

La figure 19 reprend schématiquement l'ensemble de notre démarche de classification. Après avoir opposé les conceptions qui niaient ou réduisaient à la portion congrue la liberté humaine, nous avons séparé les transgressions involontaires de celles qui sont volontaires. Enfin, nous avons distingué, parmi les transgressions volontaires, différents types de motivations. Celle qui a pour moteur principal l'intérêt de l'organisation a tout particulièrement attiré notre attention, car elle est sans doute la plus méconnue.

En examinant les différentes manières de classer les transgressions, nous avons volontairement omis la dernière clé de répartition : celle des effets. Nous n'avons discuté que

des classements selon le *type* de règle violée, *l'auteur* et enfin la *cause* de la transgression. A présent que nous avons pu accomplir un premier travail de classement des mécanismes transgressifs, il est possible d'aborder le problème des effets de la transgression sur l'individu et l'organisation. Ce n'est pas simple, car cette question ressortit au jeu complexe des stratégies et aux luttes de pouvoir qui se déroulent dans l'organisation. Nous allons tenter d'inscrire les pratiques transgressives dans ce jeu quotidien des forces à travers une réflexion sur les types d'effets qu'elles peuvent avoir.

Résumé du chapitre 1

Ce chapitre nous a permis de dresser le décor dans lequel va se dérouler notre cheminement. La transgression, entendue au sens large comme un écart entre un « discours » (c'est-à-dire un principe posé, qu'il soit formel ou non) et une action entreprise, est l'objet, dans l'approche classique, d'un discrédit général. Nous avons pourtant constaté son omniprésence.

Après avoir esquissé une approche « macro » du phénomène (à travers la question de ses rapports avec la culture nationale d'une part, la crise du droit d'autre part), nous avons cherché à mieux le comprendre en échafaudant une typologie d'après les recherches déjà menées sur la question. Nous avons ainsi montré la diversité des facteurs produisant l'écart à la norme et tenté une classification qui permet de laisser de côté ceux qui ne ressortissent pas à la volonté des acteurs, et sur lesquels on n'a donc aucune prise.

Après avoir développé l'explication déterministe qui fait de l'acte transgressif un acte exogène à l'acteur et les cas de transgression involontaire, c'est l'existence d'une volonté consciente dans l'acte transgressif qui a retenu notre attention. Cette volonté peut procéder de motivations purement égoïstes ou au contraire altruistes.

Dans le chapitre qui suit, il va s'agir d'évaluer, à l'aide de la littérature existante, les différents effets des transgressions en entreprise. Cette évaluation permettra de mettre en évidence la question scientifique précise qui reste encore insuffisamment traitée et à laquelle notre thèse se propose de répondre.

Chapitre 2 ELEMENTS POUR UNE REHABILITATION DE LA TRANSGRESSION EN ENTREPRISE

Nous avons, à la fin du précédent chapitre, caractérisé différentes sortes de transgressions en fonction de leurs motivations. Un tel travail ne saurait pourtant être qu'une étape dans une recherche en gestion. En effet, les mécanismes sociologiques de l'organisation ne sauraient nous intéresser qu'en tant qu'ils nous permettent d'accéder à une connaissance plus satisfaisante du fonctionnement général de l'acte de gestion, et plus précisément, de la bonne gestion.

Notre intérêt pour les pratiques transgressives ne correspond pas à une sorte de goût morbide pour les anecdotes scabreuses. Il est avant tout inspiré par le souci de découvrir les ressorts de ce qui fait fonctionner l'organisation, au-delà des discours convenus et des représentations dominantes. Les caractéristiques de l'acte de saine gestion *doivent selon nous être redéfinies, en prévoyant notamment un espace de légitimité pour l'irrégulier. En apportant un éclairage relativement original sur la réalité des pratiques, notre travail a l'ambition de contribuer à une anthropologie de l'organisation et du management. En continuant notre réflexion à l'aide de la littérature dans le domaine, nous allons tenter de montrer pourquoi le procès de l'incohérence en entreprise doit être rouvert.*

Pour mener cette réflexion plus avant, nous devons examiner les différents effets du désordre sur l'organisation. Nous mettrons l'accent sur les effets positifs que nous pourrons identifier, car c'est bien là le point qui doit, à notre sens, être débattu aujourd'hui. L'impact nocif de certaines transgressions sur l'organisation n'a plus en effet à être démontré. Ce qui pose question en revanche, ce sont les cas dans lesquels cet impact peut être interprété comme faisant partie du fonctionnement « normal » de l'entreprise.

Le cheminement que nous proposons ne pourra se faire sans un passage préalable par des considérations touchant la nature de l'opposition entre les notions de « normal » et de « pathologique ».

I. Le normal et la pathologique : quelques éléments de réflexion

La psychologie moderne a abandonné la notion de « normalité » au sens où *l'anormalité* d'un phénomène ne signifie plus automatiquement aujourd'hui qu'il a un caractère pathologique[47]. L'anormal est ce qui est particulier. Qualifier un fait d'anormal n'implique pas un jugement négatif, dans l'esprit du psychologue. Comme nous allons le voir, la médecine et la sociologie ont connu de semblables évolutions : pour eux, *l'irrégulier* est distinct du *dysfonctionnel*. Le rappel de cette idée nous permettra de commencer à comprendre en quoi la transgression en entreprise peut être considérée comme un phénomène bénéfique.

Comme nous avons déjà eu l'occasion de le rappeler, l'écart à la norme n'a de sens que *par rapport* à cette norme même. L'évidence pourtant s'arrête là, car les choses deviennent plus obscures dès lors qu'on tente de préciser ce que pourrait être, pour une organisation donnée, la séparation entre l'état normal et l'état anormal. De cette fluidité de la frontière entre la norme et ce qui lui est extérieur découle la mise en doute de l'assimilation systématique de l'anormal au pathologique. C'est cette assimilation de *l'irrégulier* au *malsain* que nous allons commencer à questionner ici.

A Le normal et le pathologique en biologie

Dirigeons-nous tout d'abord vers la médecine. La science médicale est par excellence celle qui est confrontée à la tangibilité du désordre, à travers les dysfonctionnements du corps humain qui constituent son objet d'étude. Voyons comment elle considère la différence entre l'état sain et l'état malsain d'un organisme, c'est-à-dire entre ce que l'on peut qualifier d'état *normal* au sens courant et l'état *pathologique*.

Dans son ouvrage (qui est sa thèse de doctorat en médecine), Canguilhem [1966] développe une réflexion autour du rapport du *sain* et du *malade*. Il se demande dans quelle mesure le fonctionnement normal d'un organisme peut être séparé du fonctionnement maladif. Plus précisément, il cherche à s'opposer à l'idée généralement adoptée au XIXe siècle selon laquelle les phénomènes pathologiques sont identiques aux phénomènes

[47] Cf. par exemple *Dictionnaire de la Philosophie*, Larousse, 1991, article « anormal ».

normaux, aux variations quantitatives près [p.9]. Ce dogme se traduit dans les appellations des pathologies par l'utilisation des préfixes *hyper* ou *hypo* au lieu de *a* ou *dys* [p.14]. Selon ce dogme, les deux types de phénomènes auraient en fait une identité réelle ; il existerait une continuité entre le fonctionnement normal et le fonctionnement maladif :

> *« L'identité réelle des phénomènes vitaux normaux et pathologiques (...) est devenue, au cours du XIXe siècle, une sorte de dogme, scientifiquement garanti »* [Canguilhem, 1966 : 14]

Cette « théorie ontologique » comme l'appelle Canguilhem, a le mérite de suggérer la possibilité et presque la facilité de rétablissement du normal. La guérison n'est plus qu'affaire de réduction ou augmentation quantitative de certains éléments. La terrifiante altérité de la maladie est artificiellement effacée :

> *« La maladie n'est plus l'objet d'angoisse pour l'homme sain, elle est devenu objet d'étude pour les théoriciens de la santé. »* [Canguilhem, 1966 : 14]

1) Normal et moyenne

Tout d'abord Canguilhem [1966] prend soin de rappeler qu'on ne saurait confondre normalité et moyenne, critiquant ainsi les travaux de Quételet :

> *« (...) nous pensons qu'il faut tenir les concepts de norme et de moyenne pour deux concepts différents dont il nous paraît vain de tenter la réduction à l'unité par annulation de l'originalité du premier. »* [Canguilhem, 1966 : 116]

Un courant scientifique a longtemps imposé l'idée que la fréquence statistique d'un fait était la preuve de son caractère de normalité. « Un trait humain ne serait pas normal parce que fréquent, mais fréquent parce que normal » [p.102] Les observations médicales ont montré cependant que ce que l'on prenait pour des constantes physiologiques étaient susceptibles de varier notablement selon la situation géographique et le type de population. Il n'y a pas de normes collectives de vie absolument fixes et universelles. Il n'y a que des adaptations à des milieux, des modes de vie. La durée de vie en est un bon exemple [p.103] : dire que la durée de vie « normale » est déterminée par la moyenne des âges atteints n'a pas de sens, puisqu'on a bien vu que l'espérance de vie pouvait varier considérablement en fonction des progrès de la prophylaxie, de l'alimentation etc. La carie dentaire, de même, n'est apparue qu'avec l'évolution de l'alimentation, quand les hommes se sont mis à consommer des féculents et de la viande cuite [p.112] Les yogi, enfin, parviennent à modifier leur rythme cardiaque dans des proportions, à proprement parler, *extra-ordinaires*, et réalisent ainsi des apnées de plus de quinze minutes [p.107]. Tout cela montre assez la marge considérable qui existe entre la moyenne statistique et les possibilités d'un organisme :

> *« Les constantes physiologiques ne sont pas des constantes au sens absolu du terme. Il y a pour chaque fonction et pour l'ensemble des fonctions une marge où joue la capacité d'adaptation fonctionnelle du groupe ou de l'espèce. »* [p.110]

2) La relativité du normal biologique et ses conséquences

a) Le normal défini par son efficacité au sein de l'organisme

Si Canguilhem conteste la communauté de nature qu'on a souvent prêté aux fonctionnements normaux et maladifs, il ne nie pas la difficulté d'établir une frontière nette entre les deux. Les mêmes fonctionnements peuvent, pour des individus séparés, être soit normaux soit pathologiques. Cette « relativité individuelle du normal biologique » [p.118] est prouvée par maints exemples :

> *« Si l'on en croit la tradition, Napoléon aurait eu un pouls à 40, même en ses jours de santé ! si donc avec quarante contractions à la minute, un organisme suffit aux exigences qui lui sont posées, c'est qu'il est sain, et le nombre de quarante pulsations, quoique vraiment aberrant par rapport au nombre moyen de soixante-dix pulsations, est normal, pour cet organisme. »* [*ibid*.]

C'est une observation fondamentale que fait ici Canguilhem : le critère ultime de normalité d'un fonctionnement est son efficacité sur le long terme. Autrement dit, si un fonctionnement, aussi atypique soit-il, permet à l'organisme de remplir sa fonction et de perdurer, alors il peut être dit « normal ». Un renversement complet de perspective en découle : un fonctionnement doit être jugé non par ses caractéristiques intrinsèques, mais selon le seul critère de ses effets. L'efficace détermine le normal ; le sain est la caractéristique de ce qui permet à l'organisme de perdurer.

b) La norme fixe malsaine et la norme mouvante saine : un renversement de perspective

Canguilhem renverse l'idée instinctive que l'on se faisait du rapport *sain/malsain* comme étant analogue au rapport *règle/absence de règle*. Nous avons en effet le réflexe instinctif de faire correspondre l'existence de règle fixe à la bonne santé d'une entité organisée, et à l'inverse de désapprouver les normes incertaines, floues ou évolutives, au motif qu'elles sont un signe de dysfonctionnement. C'est pourtant l'exact inverse qui est vrai. La différence du sain et du malsain ne doit pas être appréhendée en terme d'opposition entre une *norme* et *une absence de normes*, mais bien plutôt entre une *norme qui s'adapte* et une *norme rigide*.

> *« (…) l'état pathologique ou anormal n'est pas fait de l'absence de toute norme. La maladie est encore une norme de vie, mais c'est une norme inférieure en ce sens qu'elle ne tolère aucun écart des conditions dans lesquelles elle vaut, incapable qu'elle est de se changer en une autre norme. Le vivant malade est*

> *normalisé dans des conditions d'existence définies et il a perdu la capacité normative, la capacité d'instituer d'autres normes dans d'autres conditions. »* [Ganguilhem, 1966 : 120]

Ce qui est proprement malsain pour un organisme est l'incapacité à adapter ses normes de comportement. A l'inverse, la santé est précisément la capacité à s'adapter au milieu, donc à faire évoluer ses normes.

On comprend bien tout l'enseignement que l'on peut tirer d'une telle démonstration accomplie au niveau strictement médical. Appliquée dans les organisations, cette conception du sain et du malsain correspond exactement à cette nouvelle place de la transgression que nous essayons de promouvoir à travers notre recherche. Déplacer *l'écart à la règle* du domaine du malsain à celui du sain est, rappelons-le, l'ambition ultime de notre propos.

B La notion d'anomie chez Durkheim : une interprétation

Un des apports décisifs de Durkheim est l'établissement de l'omniprésence des écarts à la norme : « il ne peut y avoir de société où les individus ne divergent pas plus ou moins du type collectif. » [cité par Ogien, 1995 : 20]. Balandier fait lui-même ce constat, en se référant aux travaux d'un anthropologue ayant travaillé longtemps en Asie du Sud-Est :

> *« Aucune société humaine n'est une entité complètement intégrée. Dans toutes les sociétés, il y a des formes de protestation, ouvertes ou dissimulés, contre la structure hiérarchique prévalente… au-delà du thème dominant, il existe toujours différentes séries de valeurs auxquelles adhérent, jusqu'à un certain degré, quelques groupes sociaux et qui sont comme le contrepoint de la ligne mélodique. »* [Balandier, 1985 (1974) : 254]

Cette omniprésence n'est pas mortifère aux yeux de Durkheim, bien au contraire. A une distinction entre le *respect de la norme* et la *déviance*, Durkheim substitue une distinction entre le *normal* et la *pathologique*. Les deux *distinguos* ne se superposent pas : la norme n'est pas nécessairement liée à la normalité, et la déviance n'est pas synonyme de pathologie. La seule distinction qui importe est celle du normal et du pathologique, c'est-à-dire des transgressions qui ressortissent au fonctionnement sain d'une société et celles qui traduisent une pathologie.

La notion *d'anomie* fait partie de ces termes quelque peu « magiques » en sociologie qu'on évoque volontiers à tout propos. Dans son ouvrage exhaustif sur le sujet, Besnard [1987] rappelle combien le mot, si souvent employé, reste extraordinairement polysémique. Un grand nombre d'interprétations divergentes ont été proposées, chacune établissant une définition propre du concept. Dans les pages qui vont suivre, nous avons tenté de livrer une

analyse personnelle de la position de Durkheim. Cette approche est certainement loin d'être irréprochable, mais l'extraordinaire diversité des exégèses suffit à enhardir le nouveau lecteur : les travaux de Durkheim ont la marque des grandes œuvres en ce qu'ils ont assez d'obscurité en eux pour engendrer une immense quantité de commentaires. Bon exemple sans doute de l'influence directe du manque de clarté sur la fécondité d'une pensée… Ce qui ne dispense pas bien entendu de viser à la clarté dans nos propres écrits !

1) Naissance et premières ambiguïtés du terme

Néologisme grec assez simplement bâti (*a-nomos* : sans loi), c'est sous la plume de Jean-Marie Guyau, philosophe de son état, que le terme apparaît pour la première fois il y a plus d'un siècle [Besnard, *Op. Cit*. : 21]. Guyau écrit ainsi en 1885 que la morale future « ne sera pas seulement αυτονομος, mais ανομος ». Pour un Grec, l'absence de loi, l'infini (le déficit de limite pourrait-on dire) est l'abomination suprême, une forme de l'excès, de *l'hubris* tant haï. Platon lui-même n'imagine pas la cité idéal et largement utopique des *Lois* sans la consacrer en premier lieu à « Zeus protecteur des bornes ». Assez étonnamment, Guyau ne reprend pas à son compte pourtant la signification grecque profondément négative de l'absence de loi. La toute première acception du terme d'anomie est « absence de loi fixe » [Guyau, cité par Besnard, *Op. Cit*. : 23]. Ce n'est en aucune façon un terme péjoratif pour Guyau, qui estime que l'individualisation des règles morales, à l'exclusion de toute universalité, est ce vers quoi tend et doit tendre l'humanité. « Anomie » est pour Guyau synonyme de suppression de tout dogmatisme, de toute connaissance apodictique.

2) L'anomie chez Durkheim

Durkheim n'est donc pas l'inventeur de l'anomie. C'est lui cependant qui contribua le plus à la popularité de cette notion. Loin s'en faut pourtant qu'il ait établi clairement sa théorie de l'anomie ! La notion reste encore aujourd'hui un concept assez flou pour les exégètes de Durkheim, tant les textes qui en traitent sont sibyllins. Ce dernier a longuement hésité sur le contenu exact qu'il voulait lui donner, en exposant à travers ses ouvrages (la *Division du travail social* ou le *Suicide*) des contenus assez différents. Quoiqu'il en soit, et peut-être précisément pour les raisons évoquées, la notion d'anomie reste extraordinairement féconde pour celui qui cherche à réfléchir sur les régulations en sociétés.

Il est étonnant de constater que, bien qu'à l'origine de sa popularité, Durkheim lui-même a fait un usage très modéré du terme d'anomie. En fait, seuls la *Division* et le *Suicide* le

mentionnent, à l'exception de quelques mentions éparses dans des notules ou commentaires [pour les détails de ces évocations du terme, cf. Besnard, *Op. Cit*. : 26]. Le terme d'anomie n'est plus employé par Durkheim à partir de 1902, preuve du peu d'intérêt que ce dernier portait à la notion ! Le mot est la plupart du temps accompagné d'une explicitation : c'est un état « d'irréglementation », d'inorganisation, un mal de l'infini (en quoi on rejoint la vision grecque).

Reynaud [1993 : 265 *sq*.] distingue deux interprétations. La première est la plus couramment utilisée : l'anomie serait « la situation d'un individu ou d'un acteur social qui ressent une discordance entre les moyens et les fins que la société lui propose, ou, plus généralement, qui éprouve une incertitude sur les règles de référence. » Une telle acception élargit considérablement le spectre de l'anomie. En effet, dans la mesure où tout système social connaît la coexistence d'un grand nombre d'ordres normatifs (règles du groupe social, de l'organisation, règles personnelles, lois générales etc.), et que ceux-ci sont susceptibles de se contredire souvent, l'état d'anomie paraît caractériser l'ensemble des sociétés humaines ! L'arbitrage entre différents ordres normatifs est une constante de l'activité sociale. La connaissance immédiate et certaine de l'ordre normatif de référence fait plutôt figure d'exception.

La deuxième conception, celle que nous adopterons à la suite de Jean-Daniel Reynaud [1997], définit l'anomie comme « un affaiblissement, voire une absence de règle, un déficit de régulation. » L'anomie est ce qui caractérise une société où la régulation décline. Nous allons préciser cette idée plus bas.

3) La notion de « normalité »

Le fameux ouvrage de Durkheim [1897] sur le suicide marque une tournant fondamental dans la compréhension de la déviance. Cette dernière n'est plus traitée d'un point de vue religieux ou philosophique, mais du strict point de vue social. La notion de morale naturelle, que Durkheim n'exclue pas mais n'évoque que brièvement, est mise de côté au profit d'une conception relativiste de la déviance : est déviant l'acte qui déroge à la conduite admise par le groupe. Cette première brèche ouverte par Durkheim dans la longue tradition philosophique et religieuse de compréhension de la déviance comme mal radical sera considérablement élargie durant le vingtième siècle, au point de rendre marginale cette tradition.

Pour Durkheim, un phénomène social peut être qualifié de « normal » s'il est présent chez la plupart des individus [1893 : 56], par opposition à un fait pathologique, qui est exceptionnel, minoritaire et limité dans le temps [*ibid*.]. De ce point de vue, le crime est

parfaitement *normal*, au sens où on ne saurait établir une société qui serait exempte de toute déviance [1897 : 413 sq.]. Quelle que soit l'efficacité et l'opiniâtreté des agents chargés de prévoir et d'empêcher l'acte suicidaire, ou d'ailleurs tout acte déviant, ces sortes d'actions continueront d'être commises. L'action de la police ou des autorités de contrôle ne saurait être efficace qu'à la marge, diminuant dans le meilleur des cas de plusieurs points les statistiques des nombres d'actes délinquants recensés. Comme nous l'avions suggéré au début de cette thèse, quand nous examinions l'idée de règle, l'annihilation des transgressions n'est concevable que dans un état totalitaire dans lequel le contrôle aurait pris une telle ampleur que la sanction en cas d'écart serait systématique et certaine. Une telle société appartient heureusement pour l'instant plus au monde de la fiction (on pense bien entendu à *1984* d'Orwell) qu'à la réalité. Si l'on comprend la normalité au sens de Durkheim, la transgression en entreprise présente un caractère absolument *normal*. En effet, il n'est pas concevable qu'une entreprise puisse exister sans que des pratiques transgressives s'y développent plus ou moins, de la même manière qu'aucune société ne saurait supprimer les crimes et les délits.

Le plus important, selon Durkheim, n'est certes pas que des déviances existent. Si la lutte contre les déviances est nécessaire, elle ne doit pas être dupe de sa fin réelle : jamais cette lutte contre l'écart à la norme ne sera achevée. La lutte contre la déviance ne sert qu'à la stabiliser à un certain niveau, à combattre en quelque sorte l'entropie naturelle du système social. Ce qu'il convient de remarquer plutôt, c'est que toutes les transgressions n'obéissent pas au même mécanisme fondamental. Selon que leur genèse est le signe d'un malaise de l'ensemble social ou non, on peut parler de déviance anomique ou de déviance normale. C'est cette distinction que nous allons chercher à étayer dans les lignes qui suivent.

4) Déviances normales et déviances anomiques

a) Les déviances normales

Le concept de « déviance normale » n'est pas celui de Durkheim, qui ne nomme pas précisément les transgressions non-anomiques. Nous serions tentés, à la lecture de l'étude de ce dernier sur le suicide, de distinguer nettement :

- Les écarts à la norme qui, quoique signes d'un dysfonctionnement du corps social, restent habituels et « normaux ».
- Ceux qui sont le reflet d'une pathologie du corps social, d'une sorte de *carence de normes* : l'anomie.

Deux types de suicides peuvent être qualifiés de *normaux* : le suicide égoïste, et le suicide altruiste.

i *Le suicide égoïste*

Le suicide égoïste est la conséquence d'un trop grand détachement d'un être des groupes sociaux. A chaque « homme physique » se surajoute en effet une « homme social ». Ce dernier suppose « une société qu'il exprime et qu'il serve ». Quand l'individualisme progresse et détache radicalement l'homme de tout corps social, la probabilité de suicide devient forte. C'est ainsi, explique Durkheim, que les protestants, dont la religion fait une grande place à l'interprétation personnelle des textes et à la notion de destin individuel face à Dieu, connaissent un taux de suicide supérieur à la moyenne. Lorsque les sentiments collectifs, la notion d'appartenance à un groupe disparaissent, la « désagrégation du social » entraîne chez certains le suicide égoïste. Durkheim énonce ainsi que « le suicide varie en raison inverse du degré d'intégration des groupes sociaux dont fait partie l'individu » [1930 : 223]. Ces suicides « symbolisent en un langage abstrait (…) la misère physiologique du corps social » [1930 : 230].

ii *Le suicide altruiste*

Le suicide altruiste est l'exact opposé du précédent. Il résulte d'une trop grande intégration de l'individu dans le collectif. Un serviteur qui, après la mort de son maître, considère qu'il ne saurait continuer à vivre ; un guerrier pour qui mourir ailleurs qu'au combat est honteux ; un noble du XVIIe siècle qui se tue en duel parce que perdre l'honneur serait pire que de perdre la vie sont autant d'exemples de cas de suicides altruistes. C'est au nom et en raison de l'appartenance à tel ou tel groupe social que l'on se suicide. L'être individuel se fond à tel point dans la collectivité qu'il disparaît totalement. Il ne s'agit même pas à la limite d'une déviance, car c'est alors *ne pas se suicider* qui serait déviant. Bien qu'à nos yeux d'Occidentaux pétris d'individualisme, la violation de la règle instinctive d'auto-préservation de l'individu soit *de facto* pathologique, il n'y a dans ce cas aucune *anormalité*.

Il est important de réaliser que ces deux types de suicides ne sont pas anormaux pour Durkheim. En effet, « chaque sorte de suicide n'est que la forme exagérée ou déviée d'une vertu. » [1930 : 263] : individualisme ou appartenance au groupe. Un dernier type de suicide présente aux yeux de Durkheim des caractéristiques radicalement différentes : le suicide anomique.

b) Le suicide anomique

i *L'anomie : une carence de norme*

Selon Durkheim, le suicide, acte « déviant » s'il en est, n'est accompli pour des raisons *d'oubli des règles, de perte de repère* que dans un seul type donné : le suicide anomique. En effet, les types de suicide égoïste et altruiste ne découlent pas d'une « transgression anormale » à proprement parler : ils sont la conséquence d'un certain rapport au collectif (rapport atrophié dans le premier cas, hypertrophié dans l'autre). En ce sens, on peut dire que le suicide ne présente pas toujours un caractère anormal. D'une tout autre espèce est le suicide anomique.

L'anomie est synonyme de morbidité. Elle est, pour utiliser le vocabulaire psychanalytique, une manifestation de la pulsion de mort dans la société. C'est une sorte de nihilisme : *a-nomos* ; « sans-loi ». Ce n'est pas au nom d'une liberté individuelle face au collectif, ou bien au nom de l'appartenance à un collectif que l'on se suicide, mais au nom de l'absence de norme. Ce type de déviance est lié à la recherche éperdue du « mieux ailleurs et demain » que stigmatise Nietzsche. Il est le reflet d'une pathologie profonde du corps social, au sens où **la règle est ici niée en tant que règle, et non transgressée au nom d'une règle plus grande encore**. Il n'est pas question ici de manifester, par le geste ultime de se tuer, la lutte pour une valeur supérieure ; une règle différente ; la réforme d'une société. Si tel était le cas, la déviance serait un avatar du dynamisme social, le signe d'un tissu social qui cherche à se transformer, à évoluer. Non, l'acte anomique est pure contestation. Il abat mais ne construit pas. Il tronque le *destruam et aedificabo* (je détruirai et j'édifierai) de Proudhon pour en faire une destruction pure. Comme les Romains ont salé les ruines de sa rivale Carthage pour qu'il n'y pousse plus jamais rien, l'acte anomique remplace la règle par le vide. Ce n'est pas un aspect du ressort dynamique de la société, mais une auto-destruction préoccupante du corps social.

ii *Anomie aiguë et anomie chronique*

Durkheim [1897] distingue en fait deux formes d'anomie : l'anomie aiguë et l'anomie chronique. La première d'entre elles est ce que nous qualifierions d'anomie au sens strict. La deuxième s'apparente aux formes de déviances non-pathologiques.

L'anomie chronique est « un facteur régulier et constant du suicide » [Durkheim, 1897 : 282-283]. Ce qu'il importe de comprendre, c'est que ce dérèglement est alors associé par Durkheim à la partie normale des déviances. Il est possible d'assimiler cette anomie chronique aux écarts à la norme non-pathologiques : « l'état de crise et d'anomie, y est

constant et, pour ainsi dire, normal » [*Ibid*. : 285]. La déviance est ici structurelle, inscrite dans la structure même de la société industrielle ayant émergée au XIXe siècle : l'anomie chronique est « la contrepartie inévitable du progrès qui s'inscrit dans l'idéologie de la société industrielle » [Besnard, 1987 : 120]. Ce type d'anomie ne peut être supprimé sans démanteler d'abord toute la structure sociale qui l'a fait naître. Loin de mettre en péril la structure dans laquelle elle se développe, elle peut au contraire lui être profitable comme nous le verrons *infra*.

L'anomie aiguë, quand à elle, est conjoncturelle. Elle est le fruit d'un accès intermittent de désordre pathologique, qu'il s'agisse par exemple de crises économiques ou bien au contraire de « crises de prospérité » [Durkheim, 1897 : 280]. C'est dans cette anomie que se manifeste ce désir mortifère de l'illimité, ce déficit de mesure qui fait la vraie différence entre une transgression normale et une transgression pathologique. Il nous semble que, dans leur étude sur les paysans polonais en Europe et aux États-Unis, les auteurs de l'école sociologique de Chicago Thomas et Znaniecki [1918-1920, cité par Besnard, 1987 : 160-161] ont donné un bon exemple de cette sorte de « désespérance » en la règle. Sans d'ailleurs citer Durkheim, les auteurs évoquent les comportements déviants (violence, vagabondages, délinquance, ruptures conjugales etc.) des enfants polonais de migrants aux États-Unis. L'absence de règles dû au déracinement culturel produit une amoralité totale : « les paysans polonais arrivant aux États-Unis n'ont plus de programme de vie, plus d'aspirations » [Besnard, 1987 : 161]. C'est cette forme « aiguë » à laquelle nous nous référons en fait en opposant anomie (pathologique) et transgressions (normales).

La distinction faite par Moscovici [1979] entre déviants actifs et déviants passifs reproduit à notre sens celle de la transgression normale et de la transgression pathologique. Des minorités (individus ou sous-groupes) transgressent la norme au nom d'une norme supérieure, ils sont alors, dit l'auteur, des minorités « nomiques » [p.88]. C'est une forme de transgression qui est éminemment *normale*, dans la mesure où tout groupe social connaît et évolue grâce à ces luttes d'ordres normatifs. En revanche, les minorités qui dérogent à la règle de manière « passive », sans qu'une norme supérieure soit invoquée, sont « anomiques ».

Nous sommes conscient de ce que cette présentation de la théorie de l'anomie chez Durkheim peut avoir de discutable. L'analyse présentée ici est plus une extrapolation qu'une lecture de l'œuvre. Mais encore une fois, cette dernière est trop allusive et parfois contradictoire sur ces problèmes pour contraindre à une unicité d'interprétation. Nous pouvons de plus citer quelques éléments en renfort de notre théorie. Durkheim aborde souvent le thème de l'aspect négatif du manque de limite :

> *« On répète sans cesse qu'il est dans la nature de l'homme d'être un éternel mécontent, d'aller toujours en avant sans trêve et sans repos, vers une fin indéterminée. La passion de l'infini est journellement présenté comme une marque de distinction morale, alors qu'elle ne peut se produire qu'au sein de consciences déréglées (...) »* [Durkheim, 1897 ; cité par Besnard, 1987 : 102]

Besnard remarque que la question de l'illimation est au cœur de la problématique de l'anomie chez Durkheim. L'homme se perd dans son désir infini, ce qui débouche sur la frustration et le tourment. Pour nuancer et préciser quelque peu notre propre compréhension du suicide, disons que c'est l'oubli excessif de toute norme qui rend la transgression pathologique.

> *« Il y a pour tous les phénomènes de la vie une zone normale en-deçà et au-delà de laquelle ils deviennent pathologiques »* [1888, cité par Besnard, 1987 : 86]

L'anomie se situerait dans cette zone au-delà de laquelle l'ignorance de la règle devient pathologique. Ce moment où l'on **sort du jeu autour de la règle** à proprement parler pour devenir **négation pure**, opposition frontale sans acceptation minimale de la règle comme point de référence, même négatif. Cette façon de comprendre l'anomie comme caractérisation d'une irrégularité excessive nous paraît à la fois simple et crédible. « Dans l'ordre de la vie, rien n'est bon sans mesure » disait Durkheim [cité par Besnard, 1987 : 87] ; la transgression n'est « normale » qu'autant qu'elle continue de garder la règle comme référent ou point d'horizon. Dès lors qu'elle s'éloigne du rivage de la règle pour pénétrer la haute-mer, elle devient « anormale », inquiétante. Un épigone de Durkheim, Gernet [1917], fait le parallèle entre le concept d'anomie et l'υβρις grec. Ce dernier, que l'on pourrait traduire très imparfaitement par « excès », perd vite la sens de simple rupture d'ordre qu'il a chez Homère pour devenir chez Hésiode un mot très fort synonyme en quelque sorte « d'oubli pathologique de la règle ». Cet oubli de la mesure, chose si fondamentale pour un Grec, est bien comparable à cette aspiration insensée à l'illimité (απειρον) tant méprisée par eux, et provoque une sorte de vertige.

*

* *

Au vu de notre analyse, nous pouvons suggérer que les travaux de Durkheim et de Canguilhem accomplissent tous les deux un renversement comparable dans l'ordre du sain et du malsain. Nous pouvons synthétiser ce renversement dans le tableau suivant :

	Sain	Malsain (pathologique)
Vision Classique	• Règles fixes	• Ecart à la règle, jeu autour de la règle • Absence de règle
Canguilhem	• Ecart à la règle, jeu autour de la règle	• Règles fixes
Durkheim	• Ecart à la règle, jeu autour de la règle	• Absence de règle (anomie)

Figure 20 : *Le sain et le malsain selon Durkheim et Canguilhem*

A une vision classique assimilant existence de règles et fonctionnement sain d'une part, règles floues ou absentes et fonctionnement malsain d'autre part, chacun des auteurs propose de substituer un couple où les termes seraient symétriquement permutés. Pour Canguilhem, qui mène son analyse d'un point de vue médical, c'est la norme figée, incapable d'évoluer et de développer un jeu autour d'elle qui est la marque d'un état de l'organisme maladif. Pour Durkheim, qui observe les phénomènes sociaux, seule l'absence de référence à la norme est caractéristique d'une pathologie du social, alors que la flexibilité des règles est au contraire un signe de vitalité.

Les considérations précédentes nous amènent à séparer radicalement le pathologique de l'anormal. Cette séparation n'est pas moins nette dans l'entreprise. Coleman [1998] souligne que les déviants en entreprise ne sont aucunement des personnes atteintes de trouble mentaux :

> *« Toutes les études s'accordent pour reconnaître que les déviants en col blanc sont psychologiquement « normaux », au sens où ils sont exempts de symptômes de*

> *désordre psychiatrique majeur (hallucination, délire, compulsion névrotique etc.) »*[48] [Coleman, 1988 : 10]

C Deux vertus du désordres

Voici donc ébranlé l'*a priori* tentant d'assimilation du *hors-la-règle* à *l'anormal*. Allons plus avant dans notre esquisse de réhabilitation du rôle des transgressions en rappelant les rôles positifs reconnus aux pratiques déviantes, aux désordres. Ce n'est qu'une fois cela fait que nous pourrons tourner notre regard vers l'entreprise pour y observer la place qu'occupe la transgression dans le fonctionnement quotidien.

Durkheim observe que certaines transgressions jouent un rôle positif sur la société ; sont le reflet du dynamisme de celle-ci.

> *« Classer le crime parmi les phénomènes de sociologie normale, ce n'est pas seulement dire qu'il est une phénomène inévitable quoique regrettable, dû à l'incorrigible méchanceté des hommes ; c'est affirmer qu'il est un facteur de la santé publique, une partie intégrante de toute société saine »* [1897 : 66]

Arrêtons-nous un instant sur cette idée à première vue surprenante du caractère *sain* du crime. Il n'est pas douteux que Durkheim condamne, en tant que citoyen, les agissements criminels. Que les criminels soient pourchassés et condamnés, écartés de la société n'est pas contesté en l'espèce. C'est ici une intuition extrêmement forte de Durkheim qui mérite d'être explicité : comment la transgression de la règle, quel que soit son degré, peut-elle être le signe voire la cause de la santé du corps social ? Parsons [cité par Ogien, 1995 : 169] évoque deux fonctions positives de la déviance : rappeler les bornes à ne pas dépasser d'une part ; induire le changement social d'autre part. Nous allons chercher à présent à développer cette idée du rôle positif de la transgression.

1) La refondation du corps social

Humphrey et Palmer [1990 : 13 *sq.*] distinguent quatre fonctions latentes de la déviance :

- Contribuer à la cohésion du groupe : les déviants rassemblent le groupe des non-déviants contre eux. Cela aide aussi à clarifier le code moral
- Soupape d'échappement et bouc-émissaire.

48 "All the studies agreed that white-collar offenders are psychologically "normal" if by that term we mean that they are free from the symptoms of major psychiatric disorder (hallucinations, delusions, neurotic compulsions etc.)."

- Changement social : la déviance donne un signal social d'alerte disant que le changement est nécessaire.
- Accomplissement, identité et emploi : dévier donne une estime de soi.

Nous proposons de nous inspirer de cette distinction (en la modifiant toutefois) pour isoler deux groupes de raisons présidant aux mérites sociaux de la déviance.

a) Le désordre provoquant un sursaut de retour à l'ordre : l'effet vaccin

La *Fable des abeilles* de Mandeville [1974, (1714)] est sans doute la tentative la plus fameuse de démonstration des bienfaits publics que sont les vices privés. L'argument de Mandeville est le suivant : c'est la somme des vices privés qui produit la prospérité économique, qui elle-même permet à la société de vivre en harmonie.

> *« Il faut qu'existent la malhonnêteté, le luxe et l'orgueil,/ Si nous voulons en retire le fruit./ (…) Ainsi on constate que le vice est bénéfique,/Quand il est émondé et restreint par la justice ; / Oui, si un peuple veut être grand,/ Le vice est aussi nécessaire à l'Etat/ Que la faim l'est pour le faire manger. »* [Mandeville, 1974, (1714) : 40]

L'idée de main invisible d'Adam Smith n'est pas très éloignée de la fable. L'égoïsme de chacun est aussi décrit par Smith comme l'aveugle adjuvant de l'intérêt commun. Il n'est pas dans notre propos de tenter ici une discussion critique de cette théorie, et notamment de ses conséquences sur l'économie. L'idée que nous voulons retenir ici est moins sujette à controverse : **certaines des transgressions qui foisonnent dans la société ont un effet de renforcement du corps social, voire de la règle enfreinte elle-même**. Il faut l'horreur périodique d'un crime de sang pour raffermir dans l'esprit des gens le dégoût du meurtre. Foucault a rappelé dans les premières pages mémorables de *Surveiller et Punir* [1975] que sous l'Ancien Régime, le supplice public du criminel avait pour fonction de ré-instituer le pouvoir royal défié, et de reformer l'unité de la société un moment affaiblie par le crime. De même pourrait-on dire, la publicité faite par les médias aux procès de tueurs en séries et autres criminels a surtout pour effet d'attiser la désapprobation de l'acte criminel. Devant un acte particulièrement odieux, l'unanimité se fait autour de la condamnation de son auteur, chacun se « sent solidaire » de la victime. C'est une unité de cœur qui est réalisée autour de la transgression. Cette dernière agit comme repoussoir et promeut la vertu par son contre-exemple. Le lecteur aura sans doute pensé au mécanisme classique du bouc-émissaire que René Girard [1972, 1982] a contribué à rendre si célèbre : la tribu réalise son unité autour du meurtre du chef, haï vivant puis vénéré mort.

Au niveau individuel, la psychologie donne une place importante à la transgression dans le fonctionnement du psychisme. Durey et Pérard [1983] cherchent à comprendre les ressorts

psychologiques des personnes pratiquant l'alpinisme. L'énorme prise de risque que réalise un alpiniste pose à première vue une sorte d'énigme à la rationalité : pour quelle raison mettre ainsi sa vie en danger de façon volontaire et répétée ? La réponse des psychologues est que les adeptes de l'alpinisme utilisent le danger comme une sorte de contre-feu à des angoisses intérieures.

> *« Les sujets alpinistes créent de toute pièce une situation anxiogène (danger extérieur) afin de mieux juguler une angoisse issue d'un danger pulsionnel, intérieur. »* [Durey et Pérard, 1983 : 42]

La prise de risque est un jeu autour de la limite, une transgression de la règle biologique de conservation. Pourtant, c'est par sa suspension provisoire que la règle est paradoxalement réaffirmée.

> *« [La transgressions est ce] mouvement qui tend à rencontrer les limites extrêmes posées par le double interdit portant sur l'inceste et sur la mort, mouvement qui tend à le suspendre, à le barrer pour un temps tout en l'affirmant ou le réaffirmant, dans le geste même de sa suspension. »* [Durey et Pérard, 1983 : 44]

Le franchissement des limites apporte une « jouissance quasi-sexuelle » : surmonter sa peur du danger encouru (tomber ou se faire prendre) en se prouvant qu'on peut transgresser sans que le risque se réalise. Violer une règle serait ainsi un moyen efficace de maîtrise des « démons psychologiques », des pulsions de mort qui hantent certains individus.

Balandier [1985] décrit le rite d'inversion babylonien au cours duquel un faux roi était investi. Pendant quelques temps, la hiérarchie et les statuts étaient totalement retournés, jusqu'au drame sacrificiel : le roi était finalement pendu ou crucifié. La fonction d'un tel rite est assez claire : refonder l'adhésion collective à l'ordre, l'acceptation de la contrainte à travers l'expérience douloureuse du désordre consécutif à la vacance du pouvoir :

> *« Le pouvoir déchaîné se révélait en tant que pouvoir trompeur et néfaste, fauteur de désordres multiples et non créateur d'ordre ; il faisait souhaiter, après la libération de tous les excès et l'effacement de toutes les limites le retour au règne normal de la règle et du normal »* [Balandier, 1985 : 121]

Notons que ce mécanisme transgression/retour à l'ordre peut aussi remplir la fonction de soupape de sécurité que nous allons décrire ensuite.

Pour synthétiser, disons que le type d'effet du désordre que nous venons de décrire fonctionne de manière similaire à un vaccin : le choc produit par la confrontation médiate avec la transgression renforce les capacités de défense contre les transgressions. C'est en ce sens que l'on peut écrire, avec Maffesoli [1997] que « l'anomique d'un moment favorise le canonique du lendemain » [p.53].

Le mécanisme n'est pas étranger à l'entreprise. Selon Marc et Picard [1984 : 153, cité par Giordano, 2003 : 125], le paradoxe en entreprise peut-être un moyen de mieux cerner les

problèmes. L'existence de contradictions organisationelles permet en effet un salutaire recadrage des problèmes. En quelques sortes, le désordre incite à mieux réfléchir à l'ordre que l'on veut établir.

b) Fête et transgression : la soupape de sécurité

Comme l'ont montré maints travaux ethnologiques, les sociétés, depuis la nuit des temps, accompagnent la plupart des rites importants de pratiques *exceptionnelles* déviant de la morale quotidienne. La transgression est alors d'abord un acte social dont la réalisation possède une signification bien déterminée (très souvent une réaffirmation de l'unité de la communauté). Les formes de transgression sont très diverses : verbales (insultes, quolibets), sexuelles, inversion de rôle social etc.

> *« Tout le rituel est un* ludibrium*, un jeu fondé sur la dérision et le sarcasme qui font partie depuis les temps les plus reculés de la mentalité profonde des Romains. (…) Rome se déguise : le paysan met un masque, le Luperque devient loup, aux* Quinquatries *les hommes prennent l'habit féminin, aux Saturnales, l'esclave porte la toge du citoyen… »* [Robert, 1998 : 86]

Ces rites et fêtes ont un rôle central dans le fonctionnement social : rites de passage à l'état adulte, de célébration de la fécondité, de conjuration des maladies. Ainsi les Saturnales à Rome, au moment de l'hiver où l'on craint de ne jamais voir la lumière vaincre de nouveau la nuit, ou les fêtes des printemps, destinées à encourager la reprise du cycle de reproduction.

> *« Les cultes de Dionysos ou de Shiva revêtent un caractère essentiellement naturel. Ils restaurent la liaison qui unit les hommes à l'univers en réactualisant le chaos mythique d'avant la création. L'orgie rend possible la répétition de cette création en permettant la circulation de l'énergie vitale et sacrée. Elle réitère l'union du couple divin créateur et affirme la victoire de la vie sur la mort. L'événement est trop important pour que l'on respecte les normes et la morale : la pérennité de la vie autorise la transgression des règles de décence, et les propos que nous jugeons obscènes ont ce pouvoir magique de purification et de fertilisation. »* [Robert, 1998 : 13-14]

Ces pratiques n'ont pas été limitées à l'Antiquité. L'époque médiévale a pratiqué de nombreux rites transgressifs, comme le *charivari* par exemple [Le Goff, 1977]. Aujourd'hui, ces pratiques perdurent notamment dans les pratiques ludiques contemporaines [Caillois, 1967]. Quels que soient la société ou l'époque, les rites sont caractérisés par des pratiques comparables : séparation méthodique d'avec le monde du quotidien, perpétration d'actions habituellement rigoureusement interdites, brouillage des repères sociaux et des bornes (inversion des sexes, confusion des classes sociales, des âges etc.) [Van Gennep, 1981 (1909)]. La fonction de ces rites n'est pas toujours exactement la même, mais il importe de remarquer qu'ils se rapportent toujours plus ou moins à la conservation de l'ordre dont ils mettent en scène l'abolition temporaire. Le point fondamental à comprendre concernant ces

pratiques est **qu'elles ne cherchent ni à s'opposer ni à saper l'ordre établi**. Elles en sont au contraire les gardiens les plus féroces, les outils de consolidation les plus efficaces. Quand, plus tard dans notre étude, nous montrerons que l'écart à la règle dans les organisations n'entre pas en contradiction avec la règle mais la complète parfois avec bonheur, nous ne ferons que prolonger cette idée, appliquant une technique sociale millénaire à l'objet contemporain qu'est l'entreprise.

Le rôle fondateur de la fête et des transgressions exceptionnelles qui s'y déroulent de manière ritualisée a été rappelé par Durkheim [1998 (1912)]. Il décrit ainsi les célébrations dans lesquelles :

> *« Les sexes s'accouplent contrairement aux règles qui président au commerce sexuel. Les hommes échangent leurs femmes. Parfois même des unions incestueuses qui, en temps normal, sont jugées abominables et sont sévèrement condamnées, se contractent ostensiblement et impunément. »* [Durkheim, 1998 (1912) : 309]

La présence toujours observée d'actes transgressifs au cœur des fêtes et des rituels n'est pas un hasard : la déviance remplit une fonction précise en l'occurrence ; celle de la réaffirmation des règles.

> *« Il ne peut pas y avoir de société qui ne sente le besoin d'entretenir et de raffermir, à intervalles réguliers, les sentiments collectifs et les idées collectives qui font son unité et sa personnalité. Or, cette réfection morale ne peut être obtenue qu'au moyen de réunions, d'assemblées, de congrégations où les individus, étroitement rapprochés les uns des autres, réaffirment en commun leurs communs sentiments.»* [Durkheim, 1998 (1912) : 610]

Le terreau de « l'être ensemble » doit être périodiquement remué, comme l'agriculteur aère la terre en la retournant afin qu'elle produise plus. L'abolition temporaire de la règle a un effet régénérateur sur le social. Transgresser la règle dans le cadre circonscrit de la fête, c'est encore se positionner par rapport à elle, c'est abattre la norme pour mieux l'ériger à nouveau, plus forte et plus contraignante. La fête mime toujours d'une certaine manière la création de l'ordre : elle recrée fictivement le chaos primitif, puis fait jaillir la norme qui apparaît alors dans tout la force de sa nouvelle jeunesse. Cette refondation dialectique de la règle est tout à fait comparable aux mimes rituels des grands combats passés destinés à raviver le souvenir et l'efficacité exemplaire des héros disparus. Un acte déviant peut ainsi être l'outil d'une refondation de la société. Comme un corps en bonne santé vit en partie des bactéries qui pullulent en lui, une société respire grâce à ses déviances.

Il serait possible de citer bien d'autres manifestations orgiaques rituelles : les Dionysies d'Athènes, le carnaval, la fête des fous etc. Plus près de nous, Maffesoli [1985] décrit les concerts rock, *rave parties,* Journées Mondiales de la Jeunesse etc. comme les versions modernes de ces déchaînements périodiques.

Au-delà de la diversité des formes de célébrations transgressives, c'est le même mécanisme de « soupape de sécurité » qui est utilisé : l'ordre n'est si bien respecté toute l'année durant que parce que des moments de déni de la règle sont ménagés. Ces moments permettent de libérer les « énergies animales » qui sont en l'homme. Bergeron *et al*. [1979 : 163] soulignent que dans l'entreprise, l'existence de normes de groupes parallèles aux normes collectives, c'est-à-dire ce qu'on appelle couramment des « normes informelles », joue un rôle de soupape de sécurité permettant l'épanchement de l'émotivité.

2) Le lien intime entre innovation en entreprise et transgression

Un autre aspect important du rôle positif reconnu à l'irrégularité est qu'elle est l'élément indispensable permettant l'émergence de l'innovation, du changement.

a) Les déviances bénéfiques au corps social : transgression et évolution des pratiques

Balandier [1974] relève, à propos des processus de transformation des sociétés archaïques, le même mécanisme que celui décrit par Becker [1982]. Les agents de conformité, qui sont les gardiens de la loi, de l'ordre établi, s'opposent aux groupes contestants. Ces derniers cherchent à modifier le système d'allocation des ressources. Cette contestation ne va pas bien entendu sans heurts, répression voire élimination physique. C'est elle qui pourtant permet, luttes après luttes, l'émergence de normes nouvelles qui seront le socle social de demain. Les transgressions participent au façonnage de la société à venir. Dans la fameuse *Fable des abeilles*, Mandeville [(1714) 1974] décrit ainsi les vertus d'une ruche où les violations de la règle sont la norme :

> *« Toujours inconstant, ce peuple changeait de lois comme de modes. Les règlements qui avaient été sagement établis étaient annulés et on leur en substituait bientôt de tout opposés. Cependant en altérant ainsi leurs anciennes lois et en les corrigeant, ils prévenaient des fautes qu'aucune prudence n'aurait pu prévoir. »* [Mandeville, (1714) 1974]

La fréquente transgression des règles est célébrée par Mandeville comme le moyen de réaliser une adaptation plus parfaite aux exigences de la réalité. Le respect strict des normes, suggère l'auteur, est par définition *inadapté* aux cas particuliers puisque celles-ci sont édictées afin d'être universelles. L'ajustement permanent réalisé à travers la transgression permet une adaptation plus exacte aux exigences particulières.

C'est également ce que montre Durkheim. En effet, son œuvre fait apparaître un deuxième aspect positif au désordre : permettre l'évolution de la norme. On connaît le

passage si inhabituellement lyrique sous sa plume et un peu mystérieux des *Formes élémentaires de la vie religieuse* :

> *« Un jour viendra où nos sociétés connaîtront à nouveau des heures d'effervescence créatrice au cours desquelles de nouveaux idéaux surgiront, de nouvelles formules se dégageront qui serviront, pendant un temps, de guide à l'humanité. »* [Durkheim, 1912 : 611]

Ce que nous semble sous-entendre l'auteur, c'est que la norme est toujours tiraillée entre deux attirances contraires : d'une part elle n'est que la traduction formelle d'une pratique, des mœurs ; d'autre part elle cherche à promouvoir un « devoir-être », à changer les pratiques. C'est la même contradiction interne qui anime le droit : le législateur peut concevoir son rôle comme celui d'un simple enregistreur des évolutions des perceptions communes du bien et du mal (c'est le cas lorsque qu'en 1981 les pratiques homosexuelles cessent d'être poursuivies comme crime), ou bien au contraire estimer qu'il doit forcer par son action la société à évoluer (par exemple la législation contre la cigarette dans les lieux publics). Les Grecs avaient d'ailleurs bien compris cette ambivalence fondamentale de tout système de régulation social : le terme que nous traduisons aujourd'hui par « éthique » a une double racine qui correspondent chacune à un conception de la loi : ηθος (les mœurs, au sens de coutume, de pratique), et εθικος (la morale au sens moderne, « ce qui devrait être »).

Une société sans déviance n'est ni raisonnablement souhaitable, ni même possible. La rigidité d'un espace social sans déviance rendrait impossible la nécessaire évolution du tissu social.

> *« Rien n'est bon indéfiniment et sans mesure. Il faut que l'autorité dont jouit la conscience morale ne soit pas excessive ; autrement, nul n'oserait y porter la main et elle se figerait trop facilement sous une forme immuable. Pour qu'elle puisse évoluer, il faut que l'originalité individuelle puisse se faire jour. Or pour que celle de l'idéaliste qui rêve de dépasser son siècle puisse se manifester, il faut que celle du criminel, qui est au-dessous de son temps, soit possible. L'une ne va pas sans l'autre. »* [Durkheim, 1937 : 70]

Bien des points restent obscurs cependant, face à ces phrases de Durkheim. Il part d'une compréhension du « normal » comme étant la caractéristique de tout phénomène présent de manière habituelle et récurrente socialement. Comment peut-on exclure comme « anormales » les entorses à la règles, même excessives, dès lors qu'elles sont également présentes dans toutes les sociétés ? C'est reposer la question – que nous évoquions lors de notre présentation de l'anomie – de la limite à partir de laquelle un fait devient anomique.

D'autre part, savoir qu'il y a toujours déviance n'est pas expliquer le « pourquoi » de celle-ci. Certes, l'évolution sociale, dit-il en donnant l'exemple de Socrate, est au prix de ces transgressions. Mais outre qu'il se garde de détailler plus le mécanisme par lequel cette

évolution est possible, il ne semble faire aucune distinction d'utilité sociale parmi les différents « crimes ». Toutes les transgressions jouent-elles le même rôle social ?

b) Innovation et désordre

L'innovation entretient avec l'*irrégulier* les liens les plus étroits. Humphrey et Palmer [1990 : 7] remarquent que le concept de déviance est souvent compris comme uniquement négatif, alors qu'il y a pourtant une somme considérable de déviances qui sont pourtant reçues très positivement, comme l'innovation par exemple. Les travaux d'Alter [1993, 2000, 2002] sur l'innovation prolongent ceux d'auteurs tels que Burns et Stalker [1961], Argyris [1957, 1962, 1964], Lawrence et Lorsch [1969].

L'idée est la suivante. Par sa nature même, l'innovation entre en conflit avec l'ordre. Ce qui est « nouveau » ne peut avoir de place dans un espace censé être structuré *a priori*. L'ordre est cet ensemble de prescriptions qui attribuent une *place* à chaque chose. Or on ne peut prévoir une place pour ce qui n'existe pas encore. Par conséquent toute innovation introduit du désordre. Une autre manière de comprendre ce rapport, par essence conflictuel, de l'innovation et de l'ordre est de se rappeler que ce dernier est d'abord maîtrise de l'incertitude, recensement et classement raisonné des possibles [Alter, 2002 : 29]. Or une innovation n'est jamais prévue, elle a beau être désirée, elle n'est que très difficilement planifiée. Sa gestation, sa naissance et son développement échappent à toute velléité de classement. On n'encadre pas un processus d'innovation par un chemin balisé. Le jaillissement de cette dernière est toujours imprévisible et peu maîtrisable. Les logiques professionnelles d'innovation sont « plus tolérées que gérées en tant que telles. » [Alter, 1993 : 48]

Alter montre comment la transgression des règles est le vecteur de la mobilité des organisations, et donc de leur survie à terme :

> *« Le dilemme entre l'application des règles et des procédures d'une part et la nécessité de les contourner pour opérer de façon efficace n'est pas une nouveauté. »* [Alter, 1993 : 48].

L'innovation naît de la conjonction d'une norme et de son adaptation par les acteurs : « l'efficacité organisationnelle apparaît ainsi comme le résultat d'un compromis entre innovateurs et directions : son intégration progressive dans la gestion est un arrangement entre les deux acteurs. » [Alter, *Op. Cit.* : 135] La flânerie pourchassée par Taylor au nom de la productivité se révèle être par exemple un adjuvant précieux du processus de production [*Ibid.*]. Nous sommes là au plus près de l'étymologie, dans la *trans-gression*, le *passage au travers de la norme* par les actions : « le réseau transgresse (…) les territoires

organisationnels. La logique du métier croise en permanence les réglementations. » [Alter, *Op. Cit.* : 56].

D'autres auteurs développent des idées similaires. Enriquez [1997 : 390] évoque la nécessite de ne pas être dépourvu de l'aptitude à la transgression pour être « créateur d'histoire ». De plus, ce sont les phantasmes, qui, par le truchement de l'interdit, permettent l'inventivité, l'activité créatrice [Enriquez: 1997 : 234]. La transgression joue ainsi un rôle fondamental dans la conduite du changement en organisation [Enriquez: 1997 : 321 *sq*.]

c) Une transgression toujours temporaire ?

Le désordre est, selon Alter, un élément permanent de l'entreprise :

> *« L'innovation organisationnelle est toujours conflictuelle et jamais achevée »* [Alter, 93 : 7]

L'innovation suppose d'accepter une part de désordre. Mais ce désordre n'est jamais exactement *le même*. Quand un désordre se transforme en ordre, ou bien transforme l'ordre à son image, d'autres désordres émergent, d'autres innovations se développent. Ainsi progresse l'entreprise par itérations successives.

Le point fondamental de l'approche de la transgression développée par Norbert Alter est que pour lui, l'écart à la règle n'est que temporaire. Le désordre n'est jamais appelé à durer. Comme un accord dissonant dans la musique baroque est voué à se résoudre en un accord parfait, l'irrégulier n'existe que parce qu'il rejoindra bientôt le régulier dans une détente inéluctable. La tension se résout immanquablement par le retour à l'harmonie. C'est le balancement de la tension dissonante (le désordre) et de son attirance pour la détente harmonieuse (l'ordre) qui fait la beauté de la musique, et la vie de l'organisation. L'innovation en entreprise n'est qu'une préfiguration de l'ordre futur. L'écart à la règle n'est que le prodrome d'une règle nouvelle, adaptée à une réalité transformée. Risquons une autre métaphore musicale : on peut dire que le désordre est semblable à la vibration de la corde sur un instrument, et que l'ordre en est l'inéluctable *catastrophe* (ce mot entendu au sens originel : retour au repos de la corde après sa vibration).

En somme, d'après cette approche, l'ordre est rétabli lorsque ce que l'on appelait *désordre* est baptisé *ordre*. C'est un pur formalisme. On a tort, note fort logiquement Alter [2002], de craindre ou condamner la transgression :

> *« La transgression des règles n'est finalement pas aussi scandaleuse que l'on pourrait initialement le supposer, puisqu'elle représente une sorte d'anticipation sur le développement des institutions. »* [p.28]

De ce point de vue, l'approche de Norbert Alter s'apparente tout à fait à celle de Durkheim : le désordre est compris que comme prémices d'un ordre nouveau. Une telle

conception permet de rendre compte de manière très convaincante de beaucoup de pratiques transgressives. Mais elle ne permet pourtant d'expliquer ni la permanence de nombreuses transgressions (qui ne se résolvent jamais en ordre), ni le fait que certaines règles, jamais respectées, sont pourtant constamment réaffirmées. Si la règle a pour vocation d'être remplacée par une autre dans un mouvement dialectique d'évolution, on comprend en effet difficilement quel rôle peut être joué par des prescriptions qui restent toujours lettre morte. Il semble que la règle, selon Alter, devrait avoir toujours un cycle de vie ressemblant schématiquement à celui-ci :

- Pratiques transgressives s'opposant à une règle en vigueur
- Nouvelle norme qui naît en remplacement de l'ancienne.
- « Usure » de la norme qui est peu à peu transgressée et finalement remplacée par une nouvelle.

La figure 21 schématise ce processus qui, selon nous, résume à gros traits le mécanisme innovateur qui nous semble sous-entendu par les travaux de Norbert Alter. Une règle A est édictée. Son degré d'efficience (la proportion de personnes du groupe respectant la règle) augmente pendant un certain moment. Petit à petit, certaines personnes se mettent à transgresser la règle. Une nouvelle pratique émerge. Ce n'est qu'au bout d'un certain laps de temps que la nouvelle pratique est codifiée dans une nouvelle règle B. Le cycle recommence ensuite, sans interruption.

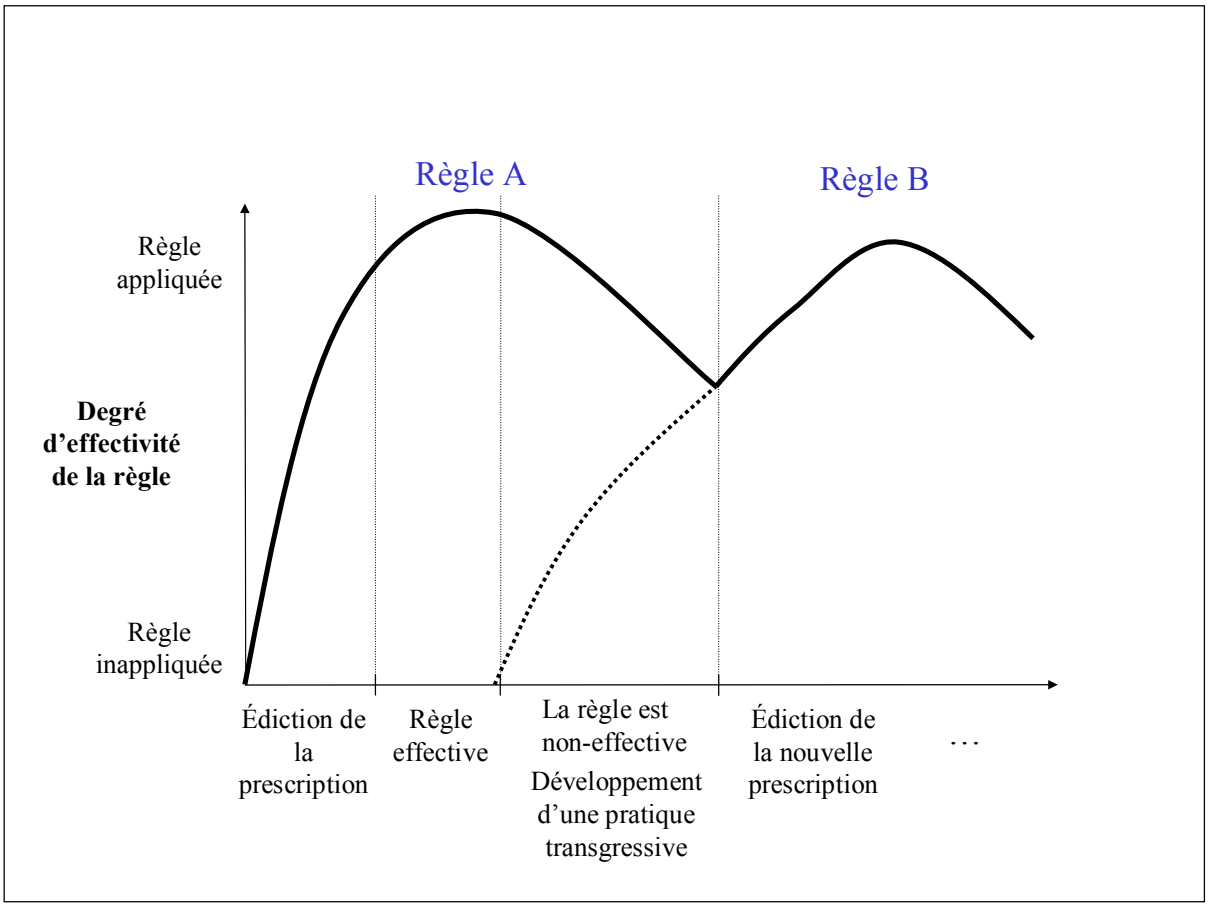

Figure 21 : *Le cycle de vie de la règle d'après notre compréhension des travaux de Norbert Alter*

La véracité de cette thèse concernant l'innovation n'est plus à démontrer. C'est là une référence désormais incontournable qui explique l'existence de certains types de transgressions. Toutefois, cela ne rend pas compte de la totalité des cas de pratiques transgressives positives. En particulier, ce schéma ne parvient pas à expliquer que certaines règles soient, dès le début, ineffectives, et qu'elles le restent. Echec du système ? Absurdité ? Entêtement navrant de quelque décideur ? Ce n'est certes pas une explication satisfaisante. Nous allons tenter de parvenir à en ébaucher une, à travers notre parcours de la littérature, qui permettrait de rendre compte de ces cas apparemment absurdes. Il faut attribuer à la transgression un rôle autre que celui de simple annonciateur de la venue d'une nouvelle règle.

Nous avons vu dans cette sous-partie que le désordre se voit traditionnellement reconnaître deux types d'utilité sociale : participer à la refondation de la règle, et permettre l'évolution souhaitable de ces règles. La figure suivante reprend ces deux points.

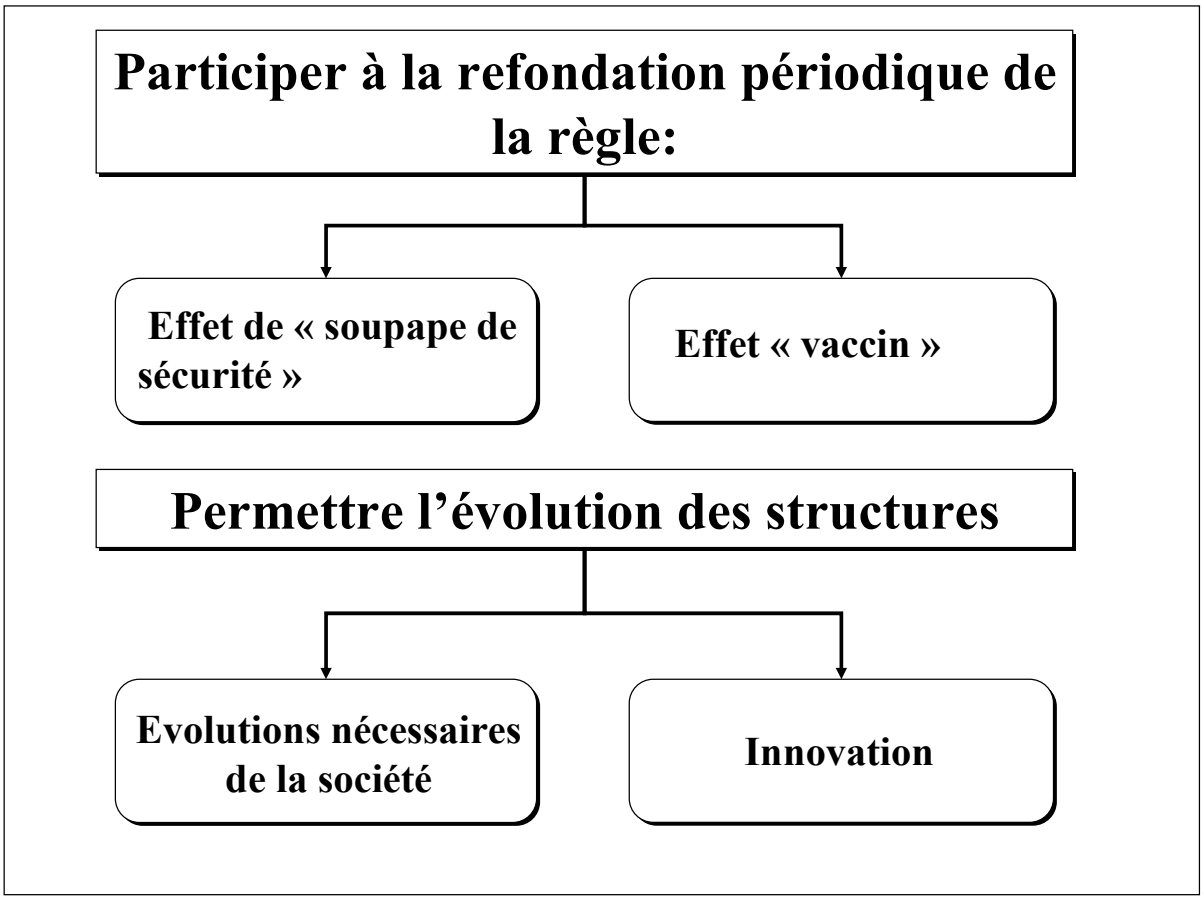

Figure 22 : ***Deux utilités traditionnellement reconnues au désordre***

Dans la suite de ce travail, nous allons chercher à étendre la liste des rôles positifs joués par le désordre. Nous pensons, comme les auteurs analysés précédemment, que le désordre est une dimension permanente de l'organisation. La transgression ordinaire que nous allons chercher à décrire serait une modalité nouvelle d'inscription du désordre dans le fonctionnement de l'organisation.

Synthèse du I

Cette première sous-partie a permis d'examiner des questions qui sont le préalable essentiel à la meilleure compréhension du phénomène de la transgression. Nous avons ainsi cherché à réfléchir à la notion de désordre à travers l'examen de l'opposition entre le « normal » et le « pathologique ». Nous avons constaté que ces deux termes ne pouvaient être facilement définis et circonscrits. Contrairement à l'opinion *a priori* qu'on en a, la transgression ne peut être aisément associée au pathologique. Il est en effet possible dans bien des cas de considérer l'écart par rapport à la règle comme étant tout à fait « normal ». Nous avons cherché alors à préciser en quoi le désordre pouvait être compris comme « positif » ou « non-dysfonctionnel » en décrivant ses deux utilités communément reconnues : la refondation du groupe et l'aide au changement.

Les mérites de la transgression s'arrêtent-ils là ? Pouvons-nous reconnaître une autre forme de rôle positif au désordre ? C'est notre opinion. Les théories qui reconnaissent la nécessité d'un certain désordre dans l'organisation n'expliquent pas tout à fait le type de transgression que nous souhaitons étudier. Ce sont en effet les écarts à la règle qui se transforment finalement en une nouvelle règle qui sont pris en compte (même si d'autres transgressions apparaissent alors), et non les transgressions permanentes des mêmes règles. C'est ce dernier type qui

Nous allons tenter de montrer en quoi l'existence de transgressions permanentes et « stables » (au sens où elles concernent les mêmes règles et gardent la même forme) est aussi une composante nécessaire du fonctionnement quotidien d'un groupe social tel que l'entreprise. Ce rôle inscrit la transgression au cœur de la vie « normale » de l'organisation. C'est à travers lui que nous allons pouvoir commencer à esquisser le concept de « transgression ordinaire ».

II. Entre liberté et aliénation : les ambiguïtés de la transgression en organisation

Le thème de la transgression va de pair avec celui de l'autonomie au travail. L'un ne saurait aller sans l'autre. Imaginons en effet une tâche parfaitement définissable, requérant des compétences stables, et dont l'exécution pourrait être complètement contrôlable au point d'interdire toute latitude d'exécution à l'employé. Il est évident que dans ce cas, aucune pratique transgressive ne pourrait se développer, aucun choix opposé au règlement ne pourrait être fait, puisqu'il n'y aurait pas de choix ! Une telle tâche incarnerait parfaitement la pratique idéale telle qu'elle est rêvée par le management, débarrassée de toute zone d'ombre. Mais, nous allons le voir, cette perfection n'est ni *réalisable*, ni même – c'est l'objet de la présente thèse – *souhaitable* par le gestionnaire.

Le thème de la prise de la prise d'autonomie des acteurs de l'entreprise s'est considérablement développé dans la foulé de la crise du modèle de régulation fordiste. On connaît les éléments de la crise du système de production inspiré par Taylor : le bureau des méthodes développe une prescription dense conçue pour permettre des gains de temps dans la réalisation de la tâche. Mais la démotivation, l'absentéisme, le turn-over, le « retrait » apparaissent comme le corollaire d'une contrainte trop systématique :

> *« Les gains ainsi obtenus sur les temps standards se trouvent de plus en plus contrariés par les pertes de temps et de productivité engendrées par les aléas de production et tout particulièrement par les problèmes de pièces manquantes bloquant les montages. »* [Valeyre, 1999 : 145]

Les gains de temps réalisés sont dérisoires par rapport aux pertes occasionnées par ces dysfonctionnements. Il est apparu que la motivation du personnel au service de la tâche à réaliser était la condition nécessaire à la bonne réalisation de l'opération. On a alors essayé de rétablir un environnement favorable à la motivation du personnel, afin d'améliorer son efficacité productive. *L'autonomie* est la solution apportée aux limites atteintes par la prescription des procédures.

Définie comme étant la « capacité à se donner à soi-même ses propres lois », par opposition à l'hétéronomie, l'autonomie entretien des rapports étroits avec l'écart à la règle :

> *« Il y a de nombreuses raisons pour penser que l'autonomie est* aussi *prise de distance critique, construction d'un* hors lieu *qui permette aux salariés d'avoir leur propre espace, de se situer à l'extérieur de la place qu'ils doivent, par ailleurs, fonctionnellement occuper. »* [Zarifian, 1999 : 58]

Or c'est là que le bât blesse. Le concept d'autonomie, appliqué à l'entreprise, devient profondément ambivalent : selon les perspectives, on pourra l'interpréter comme instrument d'aliénation ou bien moyen de libération de l'acteur. La compréhension des effets de la transgression à laquelle nous aspirons devra faire droit à cette ambivalence.

A La transgression : un phénomène ambivalent

On a rappelé au début de ce travail que la norme avait pour vocation première de structurer les relations interpersonnelles, en créant notamment un système d'attentes mutuelles propre à favoriser la coordination. Frédy-Planchot [2002] écrit ainsi :

> *« [Les normes sont créées pour] contribuer à garantir la sécurité des biens et des personnes, pour protéger l'entreprise d'actes délictueux, pour favoriser une vie sociale harmonieuse »* [Frédy-Planchot, 2002 : 35]

Dans cette perspective, l'écart à la règle est d'abord apparu comme un phénomène purement négatif, venant rendre inopérant le mécanisme de la coordination et jouant contre l'intérêt du plus grand nombre. Mais la fonction des règles n'est pas si simple et si claire.

> *« Ces normes remplissent plusieurs fonctions (...). Elles sont appliquées ou transgressées par choix, par calcul. On a « ses raisons » de respecter une règle ou de s'y soustraire, de veiller à ce qu'elle soit appliquée ou de permettre qu'elle ne le soit pas. »* [Frédy-Planchot, 2002 : 35]

Si les règles sont initialement conçues comme un processus de structuration des conduites, « elles sont aussi un espace créatif pour l'acteur, qui développe un jeu autour des règles » [Frédy-Planchot, 2002 : 35]. L'économie de la règle, c'est-à-dire le système de pratiques développé autour de la norme (ce que l'on pourrait nommer *régulation*), est profondément ambivalente. Si l'ambivalence est présente dans ses motivations, comme nous l'avons vu plus haut (transgression au nom du groupe, de l'intérêt personnel etc.), elle l'est aussi et surtout dans ses différents effets. Les agents qui agissent dans l'organisation ne peuvent considérer l'irrégularité comme un phénomène monolithique.

1) Transgression et liberté

Friedman [1977], Taft et Ross [1969] voient dans la transgression de la norme une résistance héroïque et libératrice. En s'opposant, le travailleur crée et développe son identité propre. Le jeu des acteurs autour de la règle peut être interprété comme un moyen de défense contre une contrainte organisationnelle excessive.

a) La transgression comme moyen de défense

Le modèle d'Hirschman [1970] de l'obéissance et de l'implication dans les organisations distingue trois choix pour un acteur ou un groupe d'acteurs en cas de confrontation à des conditions d'oppression et d'aliénation :

- La fuite.
- La voix (s'exprimer).
- La loyauté.

La loyauté est évidemment l'option que l'organisation souhaiterait voir dominer. Le foisonnement des exemples de choix différents laisse à penser que ce n'est pas le cas. Concernant la fuite, Friedmann [1964 : 190 sq.] décrit comment elle prend souvent la forme « d'un élan désespéré pour le loisir ». La liberté, le pouvoir d'initiative, la responsabilité qui manquent dans le travail sont reconquis dans l'activité ludique. C'est là une résistance qui n'est pas transgressive, du moins pas directement. Elle peut le devenir en un sens si l'esprit de l'acteur, tendu vers le temps du hors-travail, perd toute attention pendant le temps de travail. Les erreurs d'inattention ainsi commises sont, serions-nous tentés de dire, proches de la faute volontaire.

Traditionnellement, la résistance routinière est comprise comme étant une variante de l'option « faire entendre sa voix ». Prasad et Prasad [1998] la décrivent comme « un exercice collectif de l'option « voix » » [p. 250]. Collinson [1994] va plus loin dans la reconnaissance de la résistance, puisqu'il dénonce la simplification abusive du modèle d'Hirschman, et souligne que dans certaines résistances, les trois formes peuvent être identifiées simultanément. Résister, c'est à la fois fuir l'oppression, manifester sa loyauté envers l'organisation et chercher à faire entendre sa voix. L'esprit de résistance aux règles de la production en série, écrit Thorsrud [1952, cité par Touraine, 1965 : 42], s'oppose à la situation de dépendance, « d'hétéronomie » créée par le système. L'analyse classique des psychologues appuie une telle compréhension de la résistance, car elle décrit le freinage comme l'expression d'un besoin d'autonomie, d'indépendance [Touraine, 1965 : 41].

De nombreuses recherches empiriques [par exemple Bernoux, Motte et Saglio, 1973 ; Durand, 1978 ; Durand et Koleva, 2003 : 255] ont mis en évidence des pratiques de protestation et de défense telles que le freinage : à l'inverse de la « remontée » dont nous avons parlé plus haut, les ouvriers d'une ligne de production s'entendent pour ralentir la cadence. La liste des études portant sur l'existence de résistance dans l'industrie serait fort longue. Dohse, Ulrich et Malsch [1985], Zabala [1978, 1985] ont par exemple étudié ce

phénomène dans l'industrie automobile. Thompson [1983] a fait de même dans une usine d'emballage de viande.

Comme le remarquent Prasad et Prasad [1998], la reconnaissance d'une résistance routinière qui ne serait pas directement dommageable à l'organisation est assez récente :

> *« Il y avait peu, la résistance au travail était exclusivement conceptualisée comme un ensemble de réponse organisée et collective aux relations de pouvoir endommageant ou perturbant le plus souvent l'organisation. »*[49] [Prasad et Prasad, 1998 : 233]

Pourquoi résiste-t-on ? Prasad et Prasad [1998] mettent en évidence à travers une étude de la littérature sur le sujet quatre fonctions à la résistance routinières [p.250] :

- Renforcer l'intérêt des acteurs pour leur travail.
- Surmonter l'aliénation.
- Subvertir un pouvoir hégémonique et patriarcal.
- Renégocier le travail et les arrangements sociaux.

Les résistances routinière font donc bien plus, disent les auteurs, que jouer le simple rôle de renforcement de l'intérêt des acteurs pour leur travail : elles « forment et réforment l'identité de l'employé, redéfinissent la nature de la relation de travail et d'autorité, altèrent l'ordre symbolique du lieu de travail et restaurent une certaine dignité pour les tâches les moins considérées » [Prasad et Prasad, 1998 : 250]. Sainsaulieu [1977 : 314-315] rapporte comment le traitement psychiatrique de certaines pathologies de désocialisation s'appuie sur la vertu psychique de la résistance. Le docteur Maucorps imagine, rapporte-t-il, de placer des malades souffrant de « confusion et d'abattement psychotique » en position de s'opposer en groupe. Ce traitement dénommé « apétothérapie » consiste à placer le malade en situation de groupe pendant trente jours, et de l'encourager à formuler des critiques au nom du groupe sur la nourriture, les loisirs etc. C'est en fait un traitement qui rétablit l'identité du patient au moyen du conflit. Sainsaulieu [1977 : 318] réalise plus loin une relecture de Hegel dans laquelle il souligne que, selon le philosophe, l'affirmation de soi passe par le conflit. C'est le sens de la fameuse dialectique du maître et de l'esclave. Dans la lutte à mort que se livrent les deux individus se joue en fait la reconnaissance de soi par l'autre. C'est en sortant vainqueur du conflit que le sujet peut être reconnu.

Bernoux [1999a] explique comment, dans l'entreprise, le rejet de la règle peut être une manière d'exprimer une insatisfaction. La forme prise par la protestation peut même n'avoir aucun rapport apparent avec le motif réel qui la fait naître :

---

49 "There was a time when workplace resistance was conceptualized exclusively as a set of organized, collective responses to power relations, often directly damaging or disrupting the organization."

> *« Il existe un lien entre l'attitude au travail et la sécurité. Si ces attitudes sont négatives, si l'ouvrier ne trouve pas dans son travail des satisfactions et un sens qui lui paraissent suffisants, il rejettera les consignes de sécurité. Tout se passe comme s'il se disait plus ou moins consciemment : « ils (l'entreprise, la hiérarchie) me font suer, donc je ne met pas mon casque. » ce qui n'a apparemment aucun rapport objectif. »* [Bernoux, 1999a : 96]

La règle transgressée est ici le média d'une protestation silencieuse mais vive.

Dans d'autres cas de figure, la protestation peut devenir violente, voire criminelle. Pearson [1998] évoque des exemples de menace à certains collègues, de sabotage, et même de poignardage ! L'auteur explique ces actes par la violation du « contrat de travail psychologique » (promesses perçues, juste retour des chose estimé, attentes mutuelles etc.). Le sentiment de violation de ces accords est le catalyseur d'agressions perpétrées par les employés contre l'entreprise elle-même (par vengeance) ou contre l'extérieur (par déplacement) [Pearson, 1998 : 207].

Le décalage entre le travail prescrit et le travail réel que nous avons déjà décrit peut également être interprété comme le reflet d'une lutte des acteurs pour se ménager des espaces de liberté au sein même de l'organisation formelle.

> *« En mettant à profit le faible degré d'autonomie dont ils disposent et qui correspond aux défaillances de l'organisation formelle, les exécutants restituent de fait une logique, une efficacité et une qualité à leur intervention dans le procès de travail. Ils créent en quelque sorte les interstices où se nichent leur spécificité d'être humain et leur liberté »* [Linhart D., 1994 : 80]

Enfin, il n'est pas inintéressant de souligner à ce stade que la défense prend souvent la forme d'un jeu de parole ; d'une utilisation détournée des discours. March [1988 (1978) : 149] prend l'exemple du *Hamlet* de Shakespeare pour souligner que toute argumentation est de nature politique. Les arguments rationnels sont souvent un outil au service de fins différentes de celles affichées. Ainsi, dit March, l'ambiguïté est une manière de protection contre l'intelligence des autres. En ne révélant pas la nature de leurs préférences, les acteurs se protègent du discours manipulateur des autres. Dans cette perspective, la transgression n'est, comme dit Maffesoli [2002], « qu'une duplicité anthropologique, c'est-à-dire un mode opératoire de survie. » [p. 116] Le jeu autour de la règle, autour du sens convenu, est pour l'acteur une manière de se cacher, de créer une barrière de protection entre le supérieur et son travail. Le concept de zone d'incertitude développé par Crozier et Friedberg [1977], que nous décrirons plus bas, correspond bien entendu à ce phénomène particulier de ménagement d'un espace d'autonomie au moyen de la création ou de l'entretien d'une incertitude.

Nous venons de toucher du doigt une idée importante : la trangression peut prendre la forme particulière d'un jeu de discours, autrement dit d'une sorte de mise en scène verbale.

Cette idée, que nous allons nous employer à préciser plus bas, deviendra la proposition centrale de notre thèse.

b) La règle de la corporation : une contrainte qui crée la liberté

Comme nous l'avons déjà évoqué, un facteur courant de transgression d'une règle en entreprise est l'obéissance à un autre ordre normatif. La culture propre au métier ou au groupe de travail en est notamment une forme puissante. Dans l'étude des pratiques du métier de tailleur de pierre déjà citée, Damien Cru [1987] souligne le caractère libérateur des règles du métier qui pourtant se présentent comme des contraintes fortes sur le travail de l'acteur. Il ne faut en effet travailler ni trop vite ni trop lentement, et l'œil du collègue est sans cesse présent pour remarquer tout écart aux canons du « bien travailler ». Le coup de main, le traitement patient de la pierre, l'attitude, le placement des outils, tout est secrètement codifié. L'ensemble des prescriptions forme un réseau de contraintes qui pourtant a un effet émancipateur sur l'ouvrier. En formant une zone strictement codifiée, la norme du métier protège

> *« La règle du travail sans précipitation s'accompagne d'une liberté implicite, celle de se déplacer sur le chantier ; une liberté admise, sans avoir à justifier son déplacement. (...) L'auto-régulation dans l'équipe (...) implique cette possibilité de passage, de circulation. (...) Nous sommes en présence d'une règle qui interdit et qui libère et d'un principe qui autorise, mais qui engage la responsabilité (...) »* [Cru, 1987 : 36]

Les règles du métier libèrent car elles créent un espace de sûreté sur lequel on est sûr que personne ne pourra venir empiéter :

> *« Elles garantissent que le travail ne sera pas perturbé par l'intervention impromptue des autres. Elles protègent ainsi contre l'ingérence, l'arbitraire, les variations d'humeur, les coups de gueule »* [Cru, 1987 : 44]

Contrairement à la règle édictée par l'organisation, la règle de la corporation est très souple. Elle tolère et même protège sa propre transgression :

> *« Le respect de la règle de métier n'a rien à voir avec une discipline régimentaire et si pour une raison ou pour une autre, l'un a besoin « d'en mettre un coup », il le peut. Si un autre ne « sort rien de sa journée », nulle sanction non plus. La règle n'est pas faite pour punir, elle balise, elle permet à chacun de se repérer. »* [Cru, 1987 : 38]

Cela ne signifie en aucune façon, comme nous l'avons vu précédemment, que l'on peut s'affranchir de manière totale et permanente de cette norme. Jouer durablement en dehors de la règle, c'est s'exposer à l'exclusion du groupe. Il faut plutôt comprendre les choses en ce sens : la règle est elle-même contenue dans cette transgression occasionnelle. Celle-ci n'est donc pas un écart à règle au sens propre, mais plutôt, dans ce cas des tailleurs de pierre, une *application normale* de la règle de métier.

La perspective que nous venons de développer fait pendant à la *déviance par nécessité de fonctionnement* dont nous avons parlée plus haut. Cette dernière décrivait en quoi certains écarts à la règle étaient l'avatar de la conscience professionnelle de l'exécutant, de son dévouement à la réalisation de la tâche confiée. Nous venons de voir que, d'un autre point de vue, la transgression était aussi une forme de résistance à cette tâche, une manière de la contrôler en la redéfinissant. Touraine [1965], montre ainsi l'ambivalence de la lutte contre le chronométrage observée dans les usines :

> *« Ces comportements peuvent s'analyser à différents niveaux de la réalité sociale : comme simple adaptation aux conditions de travail, comme manifestation de la solidarité du groupe de travail, comme réaction contre l'organisation et même sous forme d'une préparation de l'action syndicale. »* [Touraine, 1965 : 41]

On retrouve là les différents niveaux d'explication d'une résistance à la règle : réaction contre l'organisation (dans laquelle on peut mettre la résistance collective, mais aussi individuelle), ou bien adaptation à la tâche, manière de mieux faire la tâche confiée. C'est bien cette dualité qui est présente au cœur de toute transgression en entreprise. **Entre résistance à l'oppression** (prise de champ) **et collaboration aux buts de l'entreprise** (soumission aux impératifs).

Une même action pourra être un indice de résistance à la contrainte, dans une logique d'opposition, de refus face à l'organisation, ou bien, au contraire, être le signe d'une adaptation volontariste aux nécessités de fonctionnement. Nous ne croyons pas qu'il faille opposer ces deux visions, ou croire qu'elles sont exclusives l'une de l'autre. Nous pensons plutôt que les motivations des acteurs sont impures, au sens où négation et dévouement pourront voisiner chez une même personne. Le zèle à l'ouvrage n'exclut pas une forme de résistance larvée. Résister pourra être, pour l'acteur, un moyen d'accomplir plus parfaitement ce qu'il estime être le meilleur pour son entreprise. La figure suivante schématise ces deux interprétations.

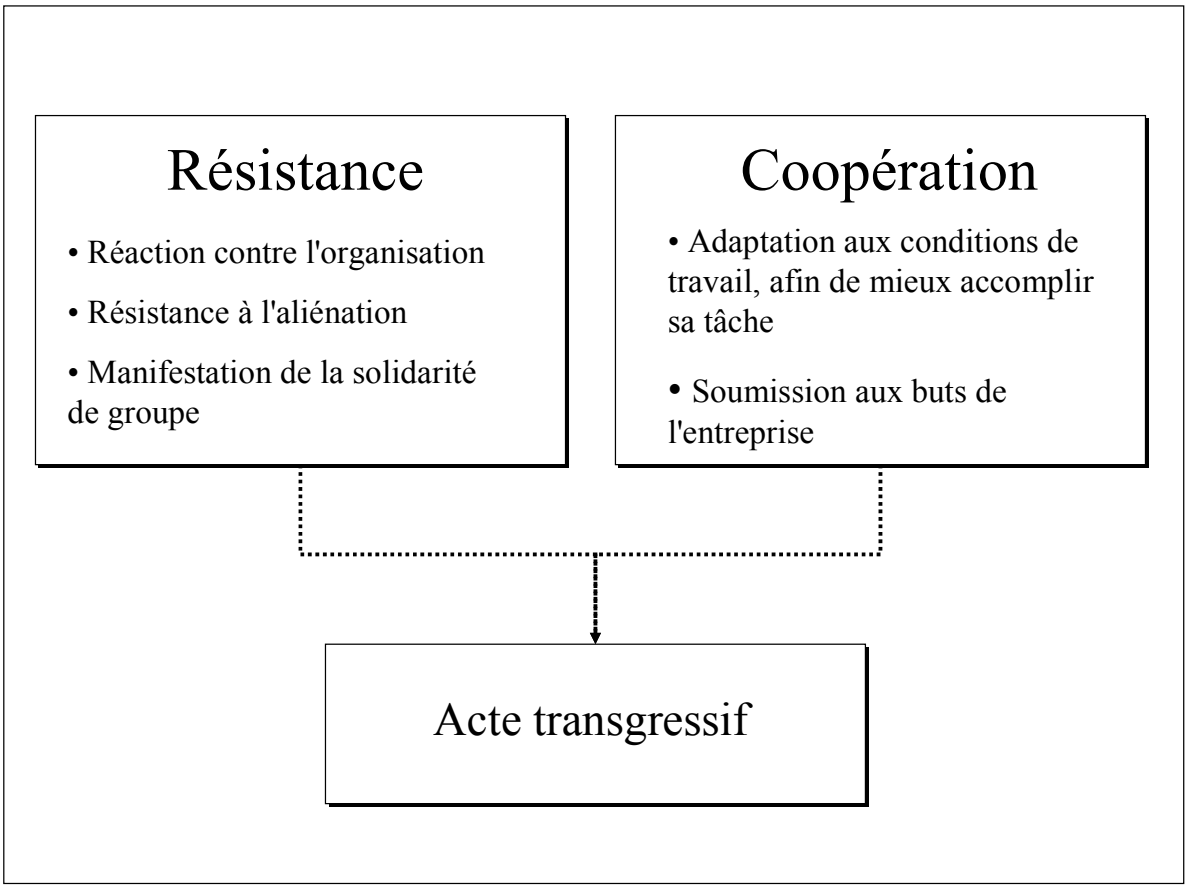

Figure 23 : *Entre résistance et coopération : L'ambiguïté fondamentale de tout acte transgressif.*

C'est là un premier aspect de l'ambivalence du phénomène de la transgression. Cette ambivalence ne s'arrête pas là néanmoins. Elle est plus profonde et plus complexe encore selon nous, et il est impossible de la réduire à un simple dualisme résistance/coopération. En effet, comme on va le voir, l'acte transgressif des subordonnés peut aussi être provoqué, souhaité, et finalement utilisé d'une façon indirecte par les managers.

2) Ambivalence de la transgression : l'injonction contradictoire

Nous avons déjà évoqué l'étude de Gras *et al*. [1990] décrivant le travail du contrôleur aérien. Le système d'écart à la norme dans lequel baigne quotidiennement le contrôleur aérien est d'abord une source de satisfaction [p.88] ; celle d'avoir le sentiment de maîtriser le trafic, de posséder un pouvoir réel sur les évènements. Il y a dans le jeu de funambule du contrôleur une jouissance de la mission délicate. Une certaine fierté est trouvée dans le fait d'avoir « fait mieux que ce que l'on attendait de lui ». L'espace de liberté créé par la transgression est incontestable. C'est aussi une très grande source du stress. La transgression en entreprise est un acte ambigu qui reflète à la fois la prise de champ de l'opérateur et son aliénation. Il y a en

effet une utilisation extérieure de la transgression apparemment autonome, une sorte d'exploitation de l'écart à la règle par la structure.

a) La transgression : instrument d'aliénation

i *L'exploitation des transgressions*

Dans *l'Emprise de l'organisation*, Bonetti, Descendre, Gaulejac et Pages [1998 (1979)] étudient un exemple de grande entreprise qui enferme l'organisation dans des mécanismes pervers afin de mieux les contrôler. Ils constatent d'abord :

> *« Les employés se livrent en permanence à « jeu avec les règles » qui transgresse non seulement les règles elles-mêmes, mais également les modalités d'application préconisées implicitement par la structure. »* [Bonetti *et al.,* 1998 (1979) : 74]

La représentation d'une opposition, somme tout assez simple, entre ordre formel et informel ne reflète pas la réalité. Il y a en fait un **jeu autour de l'implicite**, comme il y a un jeu autour de l'officiel. Il n'est pas exact d'opposer la direction, qui mettrait en place les règles formelles, et les exécutants, qui réagiraient au moyen du clandestin. En fait, la direction elle-même produit de l'implicite, et utilise l'aller-retour entre les deux formes de prescription. Quant aux acteurs, ils jouent sur les interprétations de l'implicite, et substituent ainsi parfois un second niveau d'implicite au premier. Ce second niveau ne s'oppose pas au précédent, mais croise les discours formels et les prescriptions tacites en des circonvolutions complexes, adhérant ou s'opposant selon les instants.

La particularité de ce système est qu'il ne tient que par la négation constamment réaffirmée de l'existence d'un quelconque implicite :

> *« […] La société ne peut pas s'autoriser la reconnaissance de ce jeu, sans quoi le système de règles perdrait de sa crédibilité, et avec lui les stratégies qu'il engendre, dissimule ou interdit, aussi valorise-t-elle le respect de la règle en même temps qu'elle autorise leur transgression. »* [Bonetti *et al*., 1998 (1979) : 75]

Avouer que la règle peut être transgressée, c'est supprimer d'un trait le fondement essentiel de toute règle : l'universalité théorique de son application. Faire de la règle une prescription à interpréter, c'est vider en pratique ladite règle de toute sa force prescriptive. Le gestionnaire d'un tel système se trouve devant une contradiction. Que peut être en effet cette règle dont on peut s'écarter ? Quelle force a-t-elle si elle n'est pas officiellement inviolable ? Il faut nécessairement qu'un système de sanction pèse sur celui qui aurait transgressé inutilement ou à mauvais escient. Ce qui revient à dire que le risque, la peur de mal faire sont autant, voire plus présents que dans l'entreprise planifiée. Chacun est appelé à transgresser, à être autonome par rapport à la règle, mais ça ne change rien à la sanction en cas d'erreur. Il y a

obligation de résultat, là où l'entreprise planifiée n'avait qu'une exigence de moyen (le respect des règles).

> *« Du point de vue des personnes, l'injonction à l'autonomie se transforme en une sorte de piège lorsqu'elle signifie que c'est à chacun de se débrouiller avec des contraintes marchandes et techniques de plus en plus serrées sans avoir les moyens de faire face. »* [Périlleux, 2001 : 37]

Le mécanisme est assez simple et l'intérêt assez facile à trouver : l'entreprise reporte sur l'acteur la responsabilité de la transgression. La contradiction entre les règles dont il faut faire montre dans toute relation, notamment avec les clients, et les nécessités de fonctionnement qui obligent à les contourner, est assumée par l'exécutant.

> *« [L'entreprise] entretient une certaine duplicité : ainsi vis-à-vis de la clientèle il présente une image d'intégrité, de rigueur, mais il laisse ses employés contourner ses propres règles dans son propre intérêt, leur faisant porter la responsabilité des transgressions. C'est en prenant des risques personnellement qu'ils permettent à la filiale de fonctionner. »* [Bonetti *et al.,* 1998 (1979) : 75]

Ainsi, continuent les auteurs, l'image d'intégrité de la firme se trouve préservée, puisque toute malversation peut être mise au compte d'un agent récalcitrant. Le procédé n'est ni nouveau, ni particulièrement original, ni difficile à identifier, mais il est terriblement efficace. A tout moment, l'entreprise peut « lâcher » l'employé, et lui reprocher ce qu'elle réclamait explicitement jusque-là :

> *« En laissant ses employés nier ses propres règles, l'organisation conserve cette cohérence tout en profitant au maximum de toute situation, sachant par ailleurs qu'elle peut limiter l'action de ses agents ou s'en désolidariser en cas de besoin ».* [Bonetti *et al.,* 1998 (1979) : 76]

L'utilisation par les acteurs du détour transgressif pourrait bien n'être qu'un aspect de la ruse du pouvoir. En définitif, la ruse transgressive de l'individu sert souvent le mécanisme plus ample de l'ensemble organisé, à ses dépens. Là où la chose devient réellement ambivalente, c'est que l'individu répond à ces ruses du pouvoir par d'autres ruses. C'est un jeu de cache-cache perpétuel qui fait répondre aux détours par d'autres détours, et ainsi de suite.

> *« A ces ruses, l'individu répond par d'autres ruses, parfois à son détriment parce qu'il s'illusionne. Il triche à la faveur de la prolifération des règles et des codes – il est souvent contrevenan t–. Il se façonne des enclaves protectrices, il organise des dissidences en quotidienneté, il détourne l'usage des systèmes instrumentalisés. »* [Balandier, 1985 : 127]

La subversion du système est souvent moins une sortie du jeu qu'un coup de plus joué dans ce jeu. La transgression est moins un affranchissement des contraintes de la direction qu'une inscription plus profonde et plus inextricable dans celles-ci.

ii *La souffrance au travail*

Le système décrit par Bonetti *et al.* [1998 (1979)] n'est pas *pathologique*, au sens où il correspond à une pratique englobant toute l'organisation de manière quotidienne (« normale » car durable pourrions-nous dire). Néanmoins, il revêt un aspect malsain si l'on s'intéresse au bien-être des individus :

> *« Mais peut-on parler de pathologie lorsqu'une conduite est partagée ainsi par toute une collectivité et approuvée par elle ? Non si l'on définit le pathologique par opposition au normal, comme déviance par rapport aux normes sociales. Oui par contre si l'on recourt à des critères psychologiques intrinsèques, tels que l'autonomie de l'individu, l'intensité des conflits inconscients… »* [Bonetti et al., 1998 : 222]

Comme le note Alter [2003 : 81], la déviance quotidienne (ce qu'il appelle la « déviance ordinaire ») est « toujours productrice de quelque inquiétude, et parfois d'anxiété. » La souffrance est un aspect incontournable de la transgression. Elle en est le corollaire. Dans l'organisation décrite par Bonetti *et al.* [1998 (1979)], chaque acteur vit une contradiction entre liberté et soumission, c'est-à-dire entre l'autonomie et les contraintes d'objectifs auxquelles il est tout de même soumis. Se prendre au jeu entraîne la peur de se perdre, d'être aliéné : « la seule façon de colmater cette brèche face à l'éclatement de cette contradiction, c'est de la reconnaître de façon cynique » [p.78] On retrouve là le rire nerveux dont nous parlions dans les premières lignes de cette thèse. Ce rire a pour fonction d'exorciser la contradiction, de reconnaître qu'on n'est pas dupe, même si l'on « joue le jeu ». Un vendeur s'exprime ainsi devant les enquêteurs :

> *« On ne dit pas je vous présente M. X, on ne dit pas qu'il gagne tant, on dit qu'il a rempli ses objectifs pendant vingt ans ; c'est peut être le roi des cons… je dois jouer le jeu sinon j'éclaterais de rire… alors j'y crois »* [Bonetti *et al*., 1998 (1979) : 153]

Ces mêmes auteurs distinguent trois zones idéologiques, trois strates mentales qui s'empilent dans l'esprit des acteurs [Bonetti *et al*., 1998 (1979) : 118] :

- **Zones de l'idéologie officielle** : ce sont les grands principes de la société.
- **Zone des valeurs personnelles de l'individu** : provient de son appartenance à d'autres groupes sociaux. Nous avons déjà largement évoqué l'existence de cette appartenance et ses conséquences sur l'acte transgressif.
- **Zone intermédiaire consciente** : fonction de compromis entre l'idéologie officielle et les valeurs personnelles en partie inconscientes.

> *« C'est la doctrine officielle expliquée et interprétée par l'individu à la lumière de ce qu'il peut percevoir de son expérience personnelle. C'est une zone faite d'aphorismes : la nature humaine est faillible, l'argent gouverne le monde…[…] C'est une vision manichéenne, naturaliste et statique du monde qui incline à la*

> *résignation devant l'inévitable. Elle rationalise et légitime de tout temps l'impuissance des opprimés. »* [Bonetti *et al*., 1998 : 118]

Cette résignation, cette soumission est une des manifestations les plus flagrante de la souffrance produite par le type de système transgressif que nous décrivons. Aubert et Gaulejac [1991] décrivent ainsi le malaise qui prévaut chez les employés pris entre des discours sur la qualité et des discours quotidiens qui se contredisent. Ils sont pris en tenaille par des injonctions contradictoires qui créent de l'incertitude et donc de l'insécurité :

> *« On se sent coincé, parce quoi qu'on fasse, on peut être pris en faute »* [Aubert et Gaulejac, 1991 : 49]

Le mécanisme est le même dans le cas des contrôleurs EDF de la centrale nucléaire que nous avons déjà cité. Doniol-Shaw [1999] y montre que la double contrainte à laquelle ils sont confrontés engendre un malaise profond :

> *« En cas d'incident ou d'accident, ces passages obligés hors de la légalité engageraient néanmoins la responsabilité des opérateurs ainsi que celle de leur chefs directs. Plus personne ne serait « couvert » vis-à-vis de la loi. On a pu montrer que ces tricheries nécessaires sont maintenues secrètes, et qu'elles sont source de souffrance, de méfiance entre les agents, et de culpabilité »* [Doniol-Shaw, 1999 : 170]

Giordano [2003] interprète la double contrainte en entreprise comme le résultat d'une dissonance communicationnelle. Toute communication comporte en effet deux niveaux : le premier transmet une information sur des faits, des opinions ; le second, simultanément, exprime quelque chose sur la relation établie entre les interlocuteurs (c'est une méta-communication). Ce seconde niveau, explique Giordano [2003], constitue « une instruction sur la manière dont on doit interpréter le message ou bien une instruction sur la nature de la relation qui encadre le message » [p.120]. Bien entendu, cette méta-communication est le plus souvent implicite : elle n'est lisible qu'à travers un contexte et un comportement (ton de la voix par exemple). Dans une situation « normale » de communication, les deux niveaux sont en congruence. Mais il peut arriver que l'un contredise l'autre. Dans l'organisation, il y a de nombreux cas de *double contrainte* de ce type. Par exemple, lorsqu'il y a décalage entre ce qui est affirmé dans les discours officiels et ce qui est effectivement appliqué dans la pratique. C'est le cas de messages tels que « soyez motivés » ou « participez » [Giordano, 2003 : 123]. De cette dissonance entre plusieurs niveaux de discours découle un malaise pour l'individu : Layole, 1984, Orgozogo, 1988 ; Hennestead, 1990.

b) Le consensus de la transgression et son ambiguïté

Le code de la route est peut-être le plus bel exemple de règle systématiquement bafouée par la majorité de ceux qui sont censés y être soumis. Un extra-terrestre récemment débarqué sur terre qui voudrait apprendre à conduire en assimilant le seul code de la route s'exposerait en France à de sévères déconvenues… Il existe en effet un grand nombre de règles *officieuses*, de conventions tacites respectées par les policiers eux-mêmes, et qui ne sont pourtant écrites nulle part. A l'inverse, un bon nombre des règles écrites sont ignorées ou sciemment transgressées. Par exemple, il est d'usage de rouler sur le boulevard périphérique parisien à une vitesse bien supérieure à la vitesse autorisée (entre chaque radars, dont tout le monde connaît l'emplacement). Un conducteur par trop respectueux du code risquerait fort d'encourir les lazzis des autres automobilistes. De même, la « *véritable* limite de vitesse sur l'autoroute est-elle celle qui est inscrite dans les textes réglementaires, celle à partir de laquelle la gendarmerie relève une infraction, ou celle que les conducteurs pensent avoir le droit d'atteindre sans risquer de sanction ? » [Reynaud, 1997 : 235] L'Assemblée Nationale discutait en juin 2001 d'un projet de loi sanctionnant spécialement les excès de vitesse supérieurs de 50% à la limite légale ! Ce genre de débat paraît emblématique d'une société où le respect strict de la norme n'est *qu'une ligne de niveau symbolique* : la limite légale n'est respectée par personne, mais on affirme qu'à partir d'un certain niveau de transgression, on va sévir !

Nous proposons de qualifier cette convention officieuse de la violation des règles de ***consensus de la transgression***. Ce dernier pourrait se définir comme *un accord tacite connu de tous qui définit un espace des pratiques permises et défendues en contradiction (ou simplement parallèle) avec le système officiel*. C'est en d'autres termes une sorte de *méta-règle* qui affirme *comment* et dans *quelle mesure* la règle peut être violée. La complexité et la richesse du consensus de la transgression viennent de ce que, dans la majorité des cas, les méta-règles qu'il édicte mettent ceux qui les suivent en contradiction avec les règles officielles. Ceux-ci s'exposent ainsi à une sanction plus ou moins douloureuse.

Dans l'entreprise, l'écart à la règle peut être pourchassé ou toléré. Mais s'il est toléré, cela ne signifie pas qu'il ne soit jamais sanctionné. Le consensus de la transgression a cela de pernicieux qu'il crée les conditions d'une dénonciation potentielle permanente par la direction des agissements de l'exécutant.

> *« Soit [l'écart du prescrit au réel] est toléré, et il offre des marges de liberté créatrices, soit il est traqué, et les salariés redoutent d'être pris en faute. Le plus souvent il est à la fois l'un et l'autre, toléré là où le gain est visible, traqué là où il est lu comme un parti pris de désobéissance et de fraude. »* [Dejours, 1993 : 216-217]

Pourquoi les constructeurs de voiture et de motos continuent-ils à vendre des engins qui peuvent dépasser les vitesses autorisées de plus de deux-cent kilomètres par heures ? Cela semble absurde puisque *personne* (mise à part la police, les pompiers etc.) n'est censé, à quelque moment que ce soit, dépasser les limitations du code de la route. Et pourtant il est *inconcevable* de vendre des véhicules qui ne dépasseraient pas 130 Km/h, qui est la vitesse maximale par temps sec sur autoroute. Les pouvoirs publics « ferment les yeux » dit-on, et c'est justement les *conditions de possibilité* d'une telle expression qui nous intéressent : quand, pour qui, dans quelle mesure la police *ferme-t-elle les yeux* ? L'application de la loi est soumise à plus qu'une *interprétation* de la part des pouvoirs publics ; elle est en réalité soumise à un *choix*, à ce qu'on aurait qualifié sous l'ancien régime de « bon vouloir ».

Le concept de *zone d'incertitude* développé par Crozier [1977] éclaire ici les rapports de force qui s'établissent lors de cette transgression habituelle. En effet, dès lors que l'acteur se trouve dans une zone d'action illégale (il sait qu'il dépasse les limitations de vitesse), il s'expose à être, à tous moments, sanctionné. Bon. Mais à partir du moment où la sanction n'est pas la conséquence obligatoire et inévitable de la transgression (dans la mesure où l'auteur de l'infraction se fait prendre), mais le choix arbitraire d'une agent public, la loi perd sa base même : elle n'est plus la frontière nette entre le permis et le défendu, mais le support inique des décisions du pouvoir. Ce que nous voulons dire, c'est que la *zone d'incertitude* créée par cette *tolérance* des pouvoirs publics présente deux visages opposés. D'un côté, celui de la mansuétude d'un pouvoir qui cherche l'application souple de la règle, et considère plus l'esprit que la lettre de la loi. La liberté des individus y trouve alors son compte. De l'autre, le mécanisme pernicieux de contrôle social, de pression sur les modes de vie et donc *in fine* de réduction des libertés.

Expliquons ce dernier point : je peux plus facilement accepter telle loi qui interdit une pratique courante si je sais qu'elle ne sera pas vraiment appliquée (au moins au début). Mais la loi est tout de même promulguée. Quelque temps plus tard, les pouvoirs publics sont *en droit* de m'interdire la pratique en question, et de me sanctionner pour cette transgression. C'est ainsi qu'il est possible de réformer les peuples *contre leur volonté* : les lois et les décrets sont produits sans bruit, discrètement, si discrètement que tout le monde ignore leur existence. Puis un jour, un agent de l'État décide de vous opposer le texte, et comme « nul n'est censé ignorer la loi » (de la même manière que « nul n'est censé la transgresser »…), il sera en droit de vous interdire telle activité à laquelle vous teniez, et pour laquelle vous étiez prêt à mobiliser l'opinion lors d'un débat démocratique. Seulement voilà, le débat n'a pas eu lieu,

puisque personne ne se soucie des centaines de lois, des milliers de circulaires qui sont produites chaque année par l'État.

Spitzer [1975] réalise une interprétation marxiste de la déviance. Pour cet auteur, elle a un rôle dans la société divisée en classe antagonistes. L'État, au moyen de la violence exercée par les appareils de répression qu'il met en place, garantit la reconduction de l'hégémonie de la classe dominante. Pour ce faire un ensemble d'institution est mobilisé : famille, Eglise, justice, police, médecine. Dans ce cas, la déviance n'est qu'un effet inhérent à la division de la société en classes antagonistes. Les transgressions ne sont, dans cette perspective, que le reflet de la lutte des classes.

Cette interprétation marxiste, aussi séduisante qu'elle puisse paraître, nous semble toutefois peu convaincante. En effet, le prolétariat devrait, si la théorie est exacte, être le seul à transgresser, les classes dominantes se contentant de réprimer afin d'assurer la permanence de la domination. Or ce n'est pas le cas : tout le monde transgresse, tout le monde s'expose aux sanctions. Le rôle des transgressions n'est pas d'être un simple rouage de l'exploitation des masses prolétariennes. Ce qu'il est possible de retenir en revanche de cette approche, c'est l'idée que la transgression peut être, dans certains cas, utilisée de manière pernicieuse. La transgression est aussi un instrument d'aliénation. Citons pour illustrer cette idée cette parole d'un manager rapportée par Frédy-Planchot [2002] :

> *« Le règlement intérieur, on s'en rappelle de temps en temps pour serrer la vis ».* [Frédy-Planchot, 2002 : 40]

Cette phrase condense toute la perversité de la transgression que nous venons d'évoquer. Laisser la « bride sur le cou », c'est donner une liberté bien illusoire, car on pourra à tout moment, sans crier gare, restaurer la contrainte. Il semble bien qu'un tel système, qui contrôle au moyen d'une dissimulation de la contrainte, soit une caractéristique centrale de l'entreprise moderne (ou post-taylorienne) :

> *« Les contradictions dans l'entreprise moderne sont à la fois de plus en plus actives et de plus en plus occultées. Les travailleurs de l'entreprise hyper-moderne, notamment les cadres et les employés, sont à la fois plus aliénés que leurs devanciers, plus encadrés, plus intégrés, car ils sont pris (...) dans un système qui les enserre de toutes part et les prend tout entiers, « corps et âme ». En même temps, les moyens même qu'utilise l'entreprise pour les aliéner témoignent d'une résistance accrue de leur part, qui s'étend et se diversifie, d'un « retour du refoulé », d'aspirations nouvelle à l'autonomie, aux relations avec les autres, au dépassement des frontières, à l'épanouissement de soi. »* [Bonetti *et al*., 1979 : 298]

Dejours [1987] rapporte que les systèmes défensifs peuvent faire l'objet d'une exploitation spécifique par l'organisation du travail :

> *« Les idéologies défensives des opérateurs des industries de process conduisent à souder le collectif de travail, à stimuler la coopération ouvrière, et à*

> *extorquer des savoir-faire (les ficelles) qui sont directement réinjectées dans le procès de travail et la productivité. »* [Dejours, 1987 : 18]

Le jeu autour de la règle, bien loin d'être la manifestation d'une liberté que se donnent les acteurs en dépit des managers, serait plutôt une porte laissée délibérément ouverte par ces mêmes managers. La zone d'obscurité est tolérée, voire entretenue, car elle permet cet investissement complet dont l'entreprise a besoin. Dupé en quelque sorte par l'apparence de liberté, l'acteur se donne plus entièrement à sa tâche, livre ses savoir-faire et finalement devient infiniment plus productif pour l'entreprise. On voit bien en quoi, de ce point de vue, le système reposant sur la transgression constitue un parachèvement du taylorisme, ou en tous cas sa déclinaison moderne : là où la confiscation du savoir-faire était réalisée de manière autoritaire mais franche, le nouveau management opère une récupération subreptice des tours de main. Ce mécanisme particulier de dématérialisation et de renforcement d'une contrainte pourtant en recul apparent a été mis en lumière par Michel Foucault comme nous allons le voir.

B La transparence en échec

Nous avons évoqué le rôle bénéfique des déviances. Il reste à montrer *a contrario* en quoi l'exigence de transparence, qui passe par une suppression des déviances, est nuisible au bien-être des acteurs de l'entreprise. Norbert Alter remarque que subsiste de nos jours le postulat hérité de l'organisation scientifique du travail selon lequel toute incertitude doit être réduite [Alter, 1992 : 188]. De même rajouterions-nous, nul manager n'a jamais remis en cause le postulat de la nécessité universelle et inconditionnelle de la transparence.

1) La critique foucaldienne de la transparence

Les travaux de Michel Foucault montrent comment l'exigence de *l'aveu* peut être l'outil pernicieux d'une fausse libération ayant pour réelle conséquence une aliénation plus radicale de l'individu. Foucault montre comment la multiplication des discours sur le sexe, l'injonction d'expression de tout ce qui s'y rapporte est *de facto* un mouvement aliénant aux conséquences totalitaires. Après avoir, dans *Surveiller et punir* [1975], étudié les mécanismes disciplinaires à l'œuvre dans notre société, Michel Foucault s'attache, dans *La volonté de savoir* [1976], à mettre en évidence le rôle de la sexualité dans la diffusion des mécanismes de pouvoir. Il va ainsi identifier la présence de ces derniers là où l'on pouvait penser qu'ils ne

fonctionnaient pas. Bien plus, il va montrer que le pouvoir agit jusque dans ce qui est communément identifié comme une lutte *contre* le pouvoir.

Foucault évoque tout d'abord la thèse la plus communément reçue et évoquée en matière de sexualité : celle selon laquelle l'Ancien Régime aurait été une période de relative permissivité en matière sexuelle, et qu'à partir de la Révolution, les interdits se seraient multipliés pour culminer au XIXe siècle avec une ère de puritanisme et de répression généralisée. Si l'hypothèse répressive est avérée, les mécanismes disciplinaires ne seraient alors que l'expression cynique d'une coercition qui n'hésite pas à se montrer. Mais Foucault émet à son tour une hypothèse : *ne serait-ce pas plutôt toute la ruse du mécanisme coercitif de faire croire qu'il étale naïvement ses techniques alors qu'il existe jusque dans les critiques qu'il a lui-même suscitées ?* Comme le notent Dreyfus et Rabinow [1984], « Foucault part en guerre contre l'hypothèse répressive, c'est-à-dire l'idée que la vérité s'oppose intrinsèquement au pouvoir et donc joue inévitablement le rôle de l'agent libérateur. » [p.186] En effet, Foucault développe une interprétation radicalement différente des rapports entre le sexe, la vérité, le pouvoir, le corps et l'individu ; il appelle cette nouvelle synthèse le *bio-pouvoir*.

Tout d'abord, Foucault conteste l'hypothèse selon laquelle « les sociétés industrielles modernes ont inauguré sur le sexe un âge de répression accrue » [Foucault, 1976 : 67] Au contraire, explique-t-il, jamais les discours sur le sexe n'ont été aussi nombreux que depuis l'âge classique et surtout le XIXe siècle. Cette période est en effet marquée par une inflation discursive sans précédent, une volonté de dire et de faire dire toute nouvelle. Il s'agit, à partir de cette époque, de ne plus rien laisser dans l'ombre, de sortir le sexe à la lumière, de le connaître dans son entier.

> *« Le sexe est (...) devenu quelque chose à dire, et à dire exhaustivement selon des dispositifs discursifs qui sont divers mais qui sont tous à leur manière contraignants*. »[Foucault, 1976 : 45] *« C'est une immense prolixité que notre civilisation a requise et organisée. »* [Foucault, 1976 : 46]

Une fois niée la répression, faut-il pour autant en conclure que depuis l'âge classique, la liberté n'a fait que croître ? Certes non. Cet « éréthisme discursif généralisé » [Foucault, 1976 : 45] est en fait le moyen le plus efficace de contrôle de la sexualité : à travers les discours, « le gouvernement prend en charge la sexualité » [Foucault, 1976 : 61]. L'idée de Foucault est simple : on ne peut contrôler ce qui est caché, souterrain, privé. Il faut donc, pour parvenir à une maîtrise complète de l'individu, obliger celui-ci à rendre publique cette part souterraine qu'il porte en lui. *L'aveu* est placé « parmi les rituels majeurs dont on attend la production de la vérité » [Foucault, 1976 : 78].

« Le sexe est ce à partir de quoi on peut assurer la surveillance des individus. » [Foucault, 1994, tome IV : 194]. On comprend alors pourquoi dans les collèges, au XVIIIe siècle, « la sexualité des adolescents est devenue un problème médical, un problème moral (...), car à travers (et sous le prétexte de) ce contrôle de la sexualité, on pouvait surveiller les collégiens, les adolescents, au long de leur vie, à chaque instant, même pendant le sommeil » [Foucault, 1994, tome IV : 194].

La plus grande ruse du pouvoir est de nous faire croire qu'il n'existe que sous la forme "juridico-répressive » [Foucault, 1976: 109]. Pour quelle raison cette ruse ? Parce que « c'est à la condition de masquer une part importante de lui-même que le pouvoir est tolérable » [Foucault, 1976: 113]. En nous faisant croire que le discours sur le sexe est un moyen de s'opposer à la domination d'un pouvoir tout occupé à le réprimer, ce dernier a efficacement dissimulé son omniprésence. Contrairement à l'opinion commune, le pouvoir n'a pas pour but de réprimer les instincts : cette répression apparente est bien souvent « une manière de les stimuler, de les exciter en les irritant, en les tourmentant, pour les mener là où l'on veut, en les faisant fonctionner de telle ou telle manière » [Foucault, 1994, tome III : 396]. Quand, au milieu du XXe siècle, un courant de révolte contre le pouvoir a voulu faire de la libération sexuelle le signe et le moyen de l'affranchissement de l'individu par rapport à ce pouvoir, on n'a assisté en fait qu'à une *accentuation* de la pression de ce dernier. « Toute cette révolution du sexe, toute cette lutte anti-répressive ne représentait rien de plus qu'un déplacement et un retournement tactique dans le grand dispositif de sexualité. » [Foucault, 1976 : 173]. Foucault montre combien la proclamation réitérée de la liberté, comment la libération des individus par la transparence des pratiques n'est qu'une ruse perverse du pouvoir pour mieux dominer. L'époque moderne de soi-disant libération de l'individu n'est en fait qu'une ère d'accentuation de l'ordre répressif. L'imposition de la transparence comme le meilleur garant d'une liberté retrouvée est un outil implacable de domination. Dire, avouer, exprimer, clarifier, c'est livrer la totalité des actions humaines à l'œil de l'État. Ce dernier vient porter au grand jour des pratiques autrefois secrètes, jugées parfois du domaine de la vie privé. Dans cette société d'égaux, c'est l'ensemble des rapports interpersonnels qui tombent aujourd'hui sous l'œil de l'Autorité.

Une bonne illustration de cet effet paradoxal de la transparence est donnée, involontairement sans doute, par Neill [1976] quand il relate l'expérience d'éducation libertaire qu'il a menée à *Summer Hill*. Selon la théorie éducative qu'il expose, la sexualité (notamment la masturbation), la « promiscuité » (c'est-à-dire l'acte sexuel hors-mariage) n'auront plus d'intérêt si on en parle, si on en organise l'aveu. Faire sortir de l'obscurité ces

pratiques, jeter sur elles une lumière crue, c'est les rendre inintéressantes, les désacraliser. Selon Neill, la liberté des enfants, qui passe par une transparence totale de toutes les actions, peut empêcher la naissance de toute perversion, c'est-à-dire au sens propre, de toute « voie parallèle » des pratiques et des pensées. Une telle position est bien sûr fortement inspirée par celle de l'*Emile* [1966 (1762)] de Rousseau. Il y développe en effet des thèmes identiques : liberté de l'enfant, nécessité de le protéger de l'influence néfaste d'une société pervertie, transparence totale comme vecteur de canalisation morale.

L'exigence de transparence est une injonction perverse qui détruit en fait ce qu'elle est supposée dévoiler. Peut-être parce qu'il est des choses qui doivent être tenues secrètes, qui doivent rester *cryptées* (κρυπτειν : cacher). Michel de Certeau lie directement la négation de cette *métis* dont nous parlions en introduction et le dogme de la transparence :

> *« Notre scientificité, en substituant ses lieux « propres » aux terrains complexes des ruses sociales et ses « langues artificielles » au langage ordinaire, a permis et imposé à la raison une logique de la maîtrise et de la transparence. »* [Certeau, 1990]

Le *secret* est honni par la modernité, elle qui est fondée sur la parfaite équivalence des individus entre eux face à l'État. Sur le secret pèse un soupçon insupportable, une tare irrévocable : il crée une inégalité de fait entre ceux qui le possèdent et les autres. Il doit être supprimé à tous prix, rendu public, rétablissant ainsi l'égalité d'information de tous.

La condamnation sans appel de l'application sélective de la règle est placée par Michel Foucault au centre de la dynamique de la modernité. En effet, il remarque qu'avant la fin du XVIIIe siècle, la transgression faisait bel et bien partie du système social :

> *« La monarchie administrative, aussi centralisée, aussi bureaucratique qu'on l'imagine, était malgré tout un pouvoir irrégulier et discontinu, laissant aux individus et aux groupes une certaine latitude pour tourner la loi, s'accommoder des coutumes, glisser entre les obligations, etc. »* [Foucault, in Droit, 2004 : 62]

A partir de l'époque des Lumières, l'idée d'une loi dont l'application serait réellement universelle se développe.

> *« Bien avant 1789, les juristes et les « réformateurs » avaient rêvé d'une société uniformément punitive, où les châtiments seraient inévitables, nécessaires, égaux, sans exception ni échappatoire possibles. »* [Foucault, in Droit, 2004 : 63]

Nous avons souligné dans le chapitre premier que l'universalité de la règle pouvait être interprétée comme le reflet d'une conception nouvelle de celle-ci : elle est conçue, non plus comme le reflet d'un ordre divin dont le roi serait le gardien, mais comme le garant de la liberté des citoyens. Il devient important alors que nul ne puisse se soustraire à la contrainte, afin que tous soient égaux devant elle. Mais Foucault dénonce avec insistance dans cette volonté de supprimer toutes les échappatoires, tous les contournements des règles, un

mécanisme pernicieux d'aliénation. Pour lui, une telle représentation est bâtie sur une fiction : celle qui ferait des lois un outil auto-produit par la société dans un but de fonctionnement harmonieux.

> *« Seule une fiction peut faire croire que les lois sont faites pour être respectées, la police et les tribunaux destinés à les faire respecter. Seule une fiction théorique peut faire croire que nous avons souscrit une fois pour toutes aux lois de la société à laquelle nous appartenons. Tout le monde sait aussi que les lois sont faites par les uns et imposées aux autres. (…) L'illégalisme n'est pas un accident, une imperfection plus ou moins inévitable. C'est un élément absolument positif du fonctionnement social, dont le rôle est prévu dans la stratégie générale de la société. Tout dispositif législatif a ménagé des espaces protégés et profitables où la loi peut être violée, d'autres où elle peut être ignorée, d'autres enfin où les infractions sont sanctionnées. A la limite, je dirais volontiers que la loi n'est pas faite pour empêcher tel ou tel type de comportement, mais pour différencier les manières de tourner la loi elle-même. »* [Foucault, *in* Droit, 2004 : 69]

Après cette évocation de l'approche foucaldienne, voyons en quoi la critique de la transparence peut être formulée dans l'entreprise.

2) L'utopique normalisation des déviances

a) L'entreprise post-taylorienne : ambiguïté de la transparence

Le mécanisme dénoncé par Foucault est identifié par Périlleux [2001] dans l'entreprise contemporaine. Ce dernier décrit les conséquences perverses de l'injonction de mise au clair de l'ensemble des actions et des processus. Dans le taylorisme, on l'a vu, le découpage minutieux des prescriptions n'est jamais parvenu à éradiquer les activités clandestines, les arrangements ordinaires. Pourtant l'écart à la règle n'a jamais cessé d'y être honni et pourchassé :

> *« Une orientation techniciste et formaliste interdit de reconnaître que les infractions aux règles peuvent être efficaces : elle rejette dans l'illégalité ou le secret les aménagements inventés par les exécutants pour pallier les déficiences des plans opératoires. »* [Périlleux, 2001 : 26]

La nouvelle entreprise flexible se démarque de cette pensée. Elle veut remédier à ce dysfonctionnement en portant au grand jour les arrangements avec les normes, en desserrant leur étreinte. La critique du taylorisme dénonce une *mise en scène* de la réalité, avec cette dichotomie entre l'ordre normatif officiel et l'univers des pratiques. Le paradoxe, c'est que les nouvelles pratiques de l'organisation flexible vont instituer une *nouvelle mise en scène* : celle de l'implication à outrance, de la surmotivation et paradoxalement du désintéressement (travail pour le groupe, altruisme total etc.). Les chartes éthiques qui florissent et se veulent preuves de transparence, sont dénoncées par Le Goff comme une « réalisation imaginaire de l'entreprise homogène » [Le Goff, 1992 : 108]. Le hiatus entre les discours officiels et la

réalité est plus que jamais flagrant dans ces organisations où la participation du salarié et la transparence sont censées réconcilier les intérêts divergents des acteurs. La participation est ainsi le plus souvent décrétée, comme par exemple dans la méthode de *Total Productive Maintenance* décrite par Pécout [1999]. L'outil exige une formalisation des procès de travail et une implication plus grande des salariés, dont la conséquence paradoxale est une dépendance plus radicale d'un acteur pourtant plus autonome.

L'entreprise contemporaine est celle de la *flexibilité* : les hommes, les structures et les processus sont censés pouvoir s'adapter en permanence. C'est à ce prix que serait permise la survie de l'entreprise dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Le corollaire de cette flexibilité, c'est l'imprécision des règles. A quoi servirait en effet de fixer des normes précises à ce qui peut changer demain ? L'ambiguïté est ainsi élevée au rang de principe d'organisation dans les entreprises.

Etudiant les nouvelles pratiques du contrôle de gestion, Bourguignon [2003] fait le même constat. Il signale le paradoxe de ces nouvelles méthodes :

> *« Tandis que le nouveau contrôle de gestion dénie le contrôle qu'il opère au profit d'un « pilotage » laissant plus de place à l'initiative locale, les méthodes qu'il mobilise tendent à étendre et renforcer le champ du contrôle »* [Bourguignon, 2003 : 193]

Il y a ainsi aggravation d'une double contrainte consistant en l'imposition simultanée de la prise d'initiatives et d'un contrôle renforcé. L'acteur doit ainsi être à la fois conforme et autonome. L'auteur a réalisé une étude dans un groupe d'agences appartenant à un grand réseau bancaire français. Le traitement des données ainsi collectées a permis [p.210] de mettre en évidence cette double contrainte. Pour cet auteur, les injonctions paradoxales conduisent « au mieux à la confusion, au pire à l'aliénation des sujets » [*ibid*.] et sont de plus improductives pour l'organisation.

On l'a déjà souligné, l'autonomie et la liberté ne vont pas toujours de pair, tout comme l'autonomie et l'hétéronomie ne s'excluent pas nécessairement. En livrant ses savoir-faire, en réalisant un investissement en temps et en énergie qui brouille les frontières de la vie privée et de la vie au travail [Burnier, 1999 : 84], l'individu perd ses marges de manœuvre, abandonne d'avance ses positions de repli. La déviance est reconnue, mais cela ne signifie pas pour autant que la distorsion entre travail réel et travail prescrit est acceptée. La flexibilité n'est qu'une forme d'annihilation de cette dernière. La proclamation de l'ouverture aux créativités et à l'autonomie personnelles s'accompagne d'une volonté de suppression des pratiques parallèles et d'exposition de toutes les parties traditionnellement cachées. La *transparence généralisée* est le but de ces nouvelles organisations :

> *« Le développement de l'État moderne et de son infrastructure capitaliste-industrielle se distingue par une expansion considérable de la surveillance. Aujourd'hui, par sa nature même, la surveillance requiert la transparence, la divulgation. »* [Giddens, 1987 (1984) : 182]

L'écart à la norme n'est accepté que dans la mesure où il est rendu public, exposé. Dans l'entreprise moderne, la lumière est faite sur toutes les pratiques obscures. Le management participatif fait de la fluidité de la communication et de l'appréciation individuelle les objectifs prioritaires de l'entreprise. Tout montrer, tout savoir, porter la lumière sur les moindres recoins de l'activité sont les objectifs affichés de l'entreprise post-taylorienne.

On comprend bien le caractère pernicieux d'un tel système. La déviance est encouragée et montrée, mais reste une déviance : en cas d'échec, la créativité sera sanctionnée. L'acteur, privé du secours de la clandestinité, ne peut plus celer ses erreurs, et se voit condamné à la réussite, sous peine de sanction. Que peut être en effet cette règle dont on peut s'écarter ? Quelle force a-t-elle si elle n'est pas officiellement inviolable ? Il faut nécessairement qu'un système de sanction pèse sur celui qui aurait transgressé inutilement ou à mauvais escient. Ce qui revient à dire que le risque, la peur de mal faire est aussi, voire plus présent que dans l'entreprise planifiée. Chacun est appelé à transgresser, à être autonome par rapport aux règles, mais rien n'est changé à la sanction en cas d'erreur. Il y a obligation de résultat, là où l'entreprise planifiée n'avait qu'une exigence de moyen (le respect des règles). Le système fondé sur la contestation de l'organisation taylorienne supprime les marges de manœuvres, seul avantage reconnu à cette dernière :

> *« Du point de vue des personnes, l'injonction à l'autonomie se transforme en une sorte de piège lorsqu'elle signifie que c'est à chacun de se débrouiller avec des contraintes marchandes et techniques de plus en plus serrées sans avoir les moyens de faire face.»* [Périlleux, 2001 : 37]

En somme, la suppression des normes strictes et des arrangements clandestins, la transparence totale des procédés et la flexibilité n'a fait que reproduire en les accroissant les défauts du système taylorien : l'arbitraire, l'incertitude, l'ambiguïté, la souffrance enfin sont plus que jamais présents. L'encadrement exploite cette incertitude comme avant, mais les acteurs n'ont même plus le refuge de l'obscurité ! L'acteur perd le seul avantage qu'il avait dans la lutte ! La déclinaison de la thématique de la liberté, du respect de l'ouvrier, intentions on ne peut plus « éthiques » en théories, aboutissent à une aliénation de l'employé plus radicale :

> *« Il est impossible de lever toute incertitude dans l'organisation du travail et l'ambiguïté peut être heureuse quand sa reconnaissance rend les limites de la planification manifestes. Mais elle ne peut être durablement maintenue quand il s'agit de « savoir à quoi s'en tenir » dans l'engagement professionnel. Or la tentation est forte pour l'encadrement de faire comme si l'ambiguïté n'existait pas, tout en tirant profit du flou croissant dans les critères des épreuves, ce qui risque*

d'entraîner de nouvelles formes d'arbitraires dans les relations de travail.» [Périlleux, 2001 : 129]

b) Les impasses du management participatif

Gérer la transgression dans les organisations, cela pourrait être en fait établir une séparation plus nette entre les objectifs et les moyens utilisés pour y parvenir. La direction décentraliserait en quelque sorte les décisions d'action, tout en gardant la haute main sur les objectifs. Ces derniers sont fixés, mais les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre sont laissés libres. Il s'agit en somme d'une dérégulation et d'une déréglementation du système de production, chaque employé agissant comme s'il était un sous-traitant de la structure dont il dépend, chargé de fournir un produit selon un cahier des charges précis.

On voit bien combien une telle solution est tentante, dans la mesure ou elle semble réconcilier liberté, plaisir au travail et exigence productive. Mais elle pose un grand nombre de problèmes, et reste grandement inefficace :

- Bon nombre de réglementations imposées aux employés sont de nature sécuritaire ou viennent en application de lois générales auxquelles il est illégal de déroger. Dans ce cas, la transgression développée par l'acteur, à travers ses pratiques quotidiennes, ne pourra jamais faire l'objet d'une reconnaissance explicite de la part de la direction.
- On a vu que l'existence des règles est la condition nécessaire à leur dépassement efficace. Pour utiliser une métaphore biologique, les règles sont les os permettant à la chair de l'organisation de prendre place. Supprimer les règles serait développer une situation anomique mortifère pour l'organisation. Vouloir asseoir une organisation, quelle que soit sa nature, sur l'absence de règle, est dès lors voué à l'échec.

Cette contradiction inhérente à tout projet de mise en transparence de l'entreprise par le truchement d'une reconnaissance des pratiques parallèles condamne ce projet dans son principe même. Il est difficile, dans ces conditions, de voir dans l'injonction à la participation autre chose que la ruse d'un encadrement qui cherche par ce biais à « internaliser » le contrôle qu'ils ne peuvent plus opérer de manière externe, et ainsi à résoudre les problèmes rémanents de la motivation et de l'aléa moral. Comme l'écrit Bollier [1999], « la participation n'est qu'un artifice d'ajustement de la rationalisation du travail » [Bollier, 1999 : 179].

Bien des travaux empiriques en sociologie des organisations montrent combien les tentatives de supprimer les zones d'ombres de l'entreprise se sont révélées vaines. Pire : le désordre diffus contenu dans les pratiques parallèles ressurgit alors souvent en développant de réels dysfonctionnements.

La constatation de l'omniprésence des pratiques clandestines, des arrangements avec la règle n'a pas été ignorée des managers. Ces derniers ont très vite pris acte de cet état de fait en tenant d'y apporter une réponse. Puisque les acteurs trouvaient sans cesse de nouveaux moyens de produire leurs propres règles au mépris de la règle officielle, il suffisait de faire de l'autonomie de l'acteur le principe même de l'organisation. Le management participatif, assis sur le principe de la flexibilité de l'organisation, est né de la sorte. Hermel le définit ainsi :

> *« Un processus managérial global consistant à créer chez tout salarié un comportement d'acteur-concepteur, contributif de l'amélioration du fonctionnement de l'organisation »* [Hermel, 1988 : 188]

Comme le note Malherbe [2002], on est passé « d'une autonomie proscrite à une autonomie prescrite » [Malherbe, 2002 : 261]. Chacun est invité, dans le management participatif, à faire entendre sa voix dans la définition de sa tâche, à inventer en permanence ses propres règles. Mais l'autonomie doit pourtant continuer d'être encadrée, si l'on veut continuer d'avoir la coordination des acteurs. Une organisation qui se voudrait constituée d'exécutants totalement autonomes serait non-viable, du fait justement du besoin de coordination. En pratique, les injonctions contradictoires se multiplient autour de l'acteur : « être innovatif et conforme, obéissant et dynamique, traditionnel et original » [Enriquez, 1997 : 31]. Danièle Linhart [94] relève un paradoxe étonnant : la démarche de la flexibilité eu pour conséquence en fait une forte normalisation :

> *« Pour devenir plus flexible, plus fluide, moins hiérarchisée, l'entreprise moderne s'oriente vers une phase d'intense codification, qui relativise les marges de manœuvre, les champs d'autonomie engendrés par les zones d'ombres (...) »* [D. Linhart, 94 : 30]

Les transgressions ont motivé le développement d'une plus grande autonomie de l'acteur, mais on se tromperait lourdement si l'on en déduisait qu'elles ont ainsi acquis droit de cité. Le but des nouvelles logiques de la flexibilité n'est pas en cela différent de l'organisation taylorienne : supprimer les zones d'ombres, acquérir une connaissance et donc un contrôle parfait de l'ensemble du processus productif.

> *« Paradoxalement, nous voyons un regain sans précédent, dans la pensée économique et managériale, des idées du capitalisme sauvage du XIXe siècle, et un néo-taylorisme ravageur sévir derrière les masques de la réingénérie et de l'organisation dite autonome, flexible, virtuelle du travail. »* [Aktouf, 2002 : 256]

On assiste, avec le triomphe du management participatif, à une chasse aux pratiques clandestines. Le diagnostic, très critique à l'égard du taylorisme, de l'omniprésence des pratiques parallèles, des décalages entre réalité et prescription, établissait clairement pourtant l'utilité de ces derniers. Mais la démarche participative repose avant tout sur l'idée que la transparence est la condition *sine qua non* de la coopération adéquat dans la firme. Dès lors,

on ne peut tolérer la persistance de zones d'ombre dans les pratiques des acteurs. On essaie en fait de garder dans l'arrangement avec la norme l'aspect *positif*, tout en rejetant sa part d'ombre, sa part d'autonomie réelle, de liberté. Cette tentative est vouée à l'échec, comme l'ont montré les difficultés et la rapide désaffection des modèles participatifs.

Les pratiques parallèles perdent leur substance dès qu'elles sont enchâssées dans un arsenal prescriptif. Ce que le taylorisme n'avait pas réussi à faire (l'encadrement de la totalité de la tâche productive dans des codifications et des prescriptions), le management participatif essaye de le faire à son tour, alors que pourtant il s'est développé sur le constat de l'échec de cette tentative ! C'est bien la remarque que fait Hatchuel [1988] : la philosophie taylorienne reste à l'œuvre dans les démarches modernistes. En effet, les années quatre-vingt ont été des années d'intense formalisation et normalisation, et donc d'intense taylorisme.

Les modes managériales telles que le management participatif sont autant de tentatives de ramener la déviance à la lumière, d'officialiser le clandestin. Mais de telles tentatives sont vouées à l'échec pour une raison simple : la transgression réellement reconnue cesse de devenir une transgression pour remplacer la norme. Les exhortations à la solidarité, à l'échange, se sont heurtées au mur des pratiques parallèles, à l'enracinement profond des habitudes :

> *« Les détenteurs de privilèges ne témoignent pas d'un grand empressement à renoncer à leurs prérogatives, à leurs zones d'ombre pour coopérer en toute transparence avec d'autres groupes professionnels. »* [D. Linhart, 1994 :33]

Entendons-nous bien : une vraie reconnaissance de la transgression implique qu'aucune sanction ne soit attachée aux conséquences pouvant découler de l'action. Une déviance *officiellement approuvée* mais qui continue d'être sanctionnée par rapport à la norme reste bel et bien une déviance. C'est cette ambiguïté qui a souvent été créé, volontairement ou non, dans les entreprises ayant voulu prendre le tournant la flexibilité. Rendre officielle une déviance, c'est supprimer la norme ancienne pour lui substituer une nouvelle. En bref, il est impossible de porter à la lumière un phénomène dont l'efficacité vient de sa clandestinité sans lui faire perdre cette même efficacité ! Alter [1993] remarque l'absurdité fondamentale des démarches managériales qui refusent l'incertitude dont l'organisation tirait son dynamisme :

> *« [Les pratiques participatives] tentent de résoudre des dysfonctionnements, des écarts répétés par rapport à la règle, alors que ceux-ci sont fonctionnels, utiles. »* [Alter, 1993 : 57]

De Munck et Verhoeven [1997] soulignent qu'une bonne partie de l'efficacité du travail de l'exécutant découle en quelque sorte de l'acte transgressif. C'est par exemple le cas d'un ouvrier qui bâtit sa motivation et son recours aux ficelles du métier sur son opposition aux

patrons (ce qui s'apparente au cas de respect d'une culture de sous-groupe dont nous avons eu l'occasion de parler).

> *« L'explicitation de l'implicite, la légitimation du clandestin saperaient le processus d'auto-valorisation des travailleurs, qui reposait sur une définition de soi largement dirigée contre le patronat »* [De Munck, Verhoeven, 1997 : 119]

Le management participatif n'est pas le seul exemple de réduction ratée des pratiques parallèles. Malherbe [2002 : 459] décrit comment les modes managériales telles que l'*empowerment*, le *kaizen* et le TQM (Gestion de la Qualité Totale) reposent sur des injonctions contradictoires à une impossible autonomie. Nous avons cité plus haut l'article de Segrestin [2003] concernant les progiciels de gestion intégrés (« PGI » ou « ERP »). Nous avons vu que ces logiciels ont pour but explicite de supprimer les bricolages organisationnels, et d'édifier un système mettant en relation et en transparence l'ensemble des informations nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Quel est le résultat ? Selon Segrestin [2003], la machine ERP reste encombrée de mythes. Son fonctionnement idéal reste de l'ordre de la représentation fantasmée.

> *« A ce jour les ERP restent des outils contestables, aux prises à un marché ouvert et avec lequel ils ne sont nullement exonérées de se mesurer »* [Segrestin, 2003 : 65]

Les anciennes machines sont loin d'être reléguées aux oubliettes. Leur fonctionnement s'ajoute le plus souvent à celui du PGI. Dès lors, l'exécutant, ses préférences, ses choix, réapparaissent *de facto* :

> *« Un espace de délibération resurgit sur le sujet, inséparable de la question industrielle. »* [Segrestin, 2003 : 65]

Au-delà d'un discours qui tendrait à conseiller au management de laisser place à l'outil, il y a une réalité, celle de l'appel à la mobilisation des personnels. L'outil ne fonctionne qu'à condition qu'une prise en main volontariste soit réalisée, c'est-à-dire que l'autonomie de l'acteur soit à nouveau déployée. La porte reste ainsi ouverte aux inventions, arrangements plus ou moins officiels avec la norme. Segrestin [2003 : 73 *sq*.] détaille ainsi l'exemple d'une procédure d'édition de commande dont les spécifications (quantité, prix, temps alloué, conditions de livraisons) ne pouvaient pas encore être connues au moment du lancement. Dans l'ancien système, une secrétaire se chargeait d'éditer une commande incomplète qui était ensuite rééditée pour la forme une fois complétée. Cette procédure fonctionnait ainsi grâce à un arrangement officieux. Le PGI nouvellement installé ne prend bien sûr pas en compte ce genre d'arrangement : il exige, pour fonctionner, que chaque commande soit totalement remplie et spécifiée avant d'être prise en compte. Constatant les problèmes qui découlent de ce manque de flexibilité (certaines commandes doivent être lancées rapidement,

avant même que tous les détails en soient connus), un arrangement « de coin de table » est trouvé : une commande avec des spécifications théoriques (c'est-à-dire fausses, inventées) est éditée, qui est ensuite modifiée *ex post* (c'est la procédure de *l'avenant*, qui est permis par la machine). **C'est donc par une transgression réalisée dans le cadre d'un arrangement informel que le PGI parvient à s'adapter à la réalité des exigences de la production**. Un autre exemple de ce type montre comment les acteurs continuent d'établir un classement privé et non partagé de certains composants. La pratique contrevient à la logique générale du système ; elle est pourtant connue de tous et nécessaire au fonctionnement de l'organisation [Segrestin, 2003 : 72]. La tentative de mise à plat totale des actions, de standardisation des procédés, qui n'est en fait qu'une version moderne du fantasme taylorien, aboutit toujours au même résultat : l'échec de la suppression des arrangements informels et celui, concomitant, de la prévision exhaustive des évènements.

*

* *

Hans Franck, gauleiter de la Bohème-Moravie reformulait ainsi l'impératif catégorique kantien : « agissez de telle manière que le Führer, s'il avait connaissance de vos actes, les approuverait » [cité par Latouche, 2003 : 143]. Il n'est pas inintéressant de noter que le panoptisme est le rêve par excellence des pires dictatures totalitaires. Chaque individu devrait ainsi s'imaginer en permanence surveillé. L'image de *Big Brother*, « grand frère » cynique surveillant chacun dans le *1984* d'Orwell, correspond exactement à ce mécanisme totalitaire par lequel l'exigence morale est prise en otage au service de l'oppression. Cette technique tente de nier la possibilité de l'écart, du clandestin, et prétend porter la lumière partout. Une telle société est totalitaire, justement parce qu'il n'y a plus de zone d'ombre, de privauté. La transparence complète est totalitaire dans ses fins. Nous ne voulons pas dénoncer une telle oppression au niveau de l'entreprise. Rechercher les motivations profondes des dirigeants promouvant ce genre de système, faire la part de la bonne volonté dans ces méthodes dépasse de loin notre sujet. Nous cherchons juste dans ces lignes à établir ce fait : une trop grande transparence n'est ni possible ni souhaitable dans une organisation.

> *« Trop de transparence, d'explicitation des normes même officiellement révisables pourraient en définitive stériliser la source de l'initiative et de l'autonomie. »* [De Munck et Verhoeven, 1997 : 119]

La rhétorique de la flexibilité, sans doute fondée sur l'intention louable d'en finir avec les contradictions du taylorisme, sécrète naturellement un système où l'hypocrisie est non moins grande, et le poids de la contradiction reporté sur l'exécutant. En ce sens, la réaction contre le mode de production classique a eu pour effet de renforcer l'aliénation de l'acteur.

> *« La révulsion contre la routine bureaucratique et la poursuite de la flexibilité ont produit de nouvelles structures de pouvoir et de contrôle, plutôt que créé les conditions de notre libération. »* [Sennett, 2000 : 62]

La figure 23 résume les différentes perspectives que nous venons d'exposer concernant la transgression. On a constaté l'ambivalence d'un phénomène qui peut donner lieu à des interprétations rigoureusement différentes. Du point de vue de l'acteur, la violation des règles est à la fois un puissant moyen de résistance à toute contrainte extérieure, et un effort de coopération au service de l'entreprise dans son ensemble. Du point de vue de l'entreprise, la tolérance ou la provocation d'écarts à la règle peut passer pour une manière de « laisser la bride sur le cou » du subordonné, de le faire goûter aux plaisirs de la conception de la tâche qu'on lui avait retiré depuis l'apparition du taylorisme. On peut aussi y voir un instrument pernicieux et subtil d'exploitation de l'acteur, utilisant l'ambiguïté pour reporter sur ce dernier la contradiction entre les contraintes de production et les objectifs fixés.

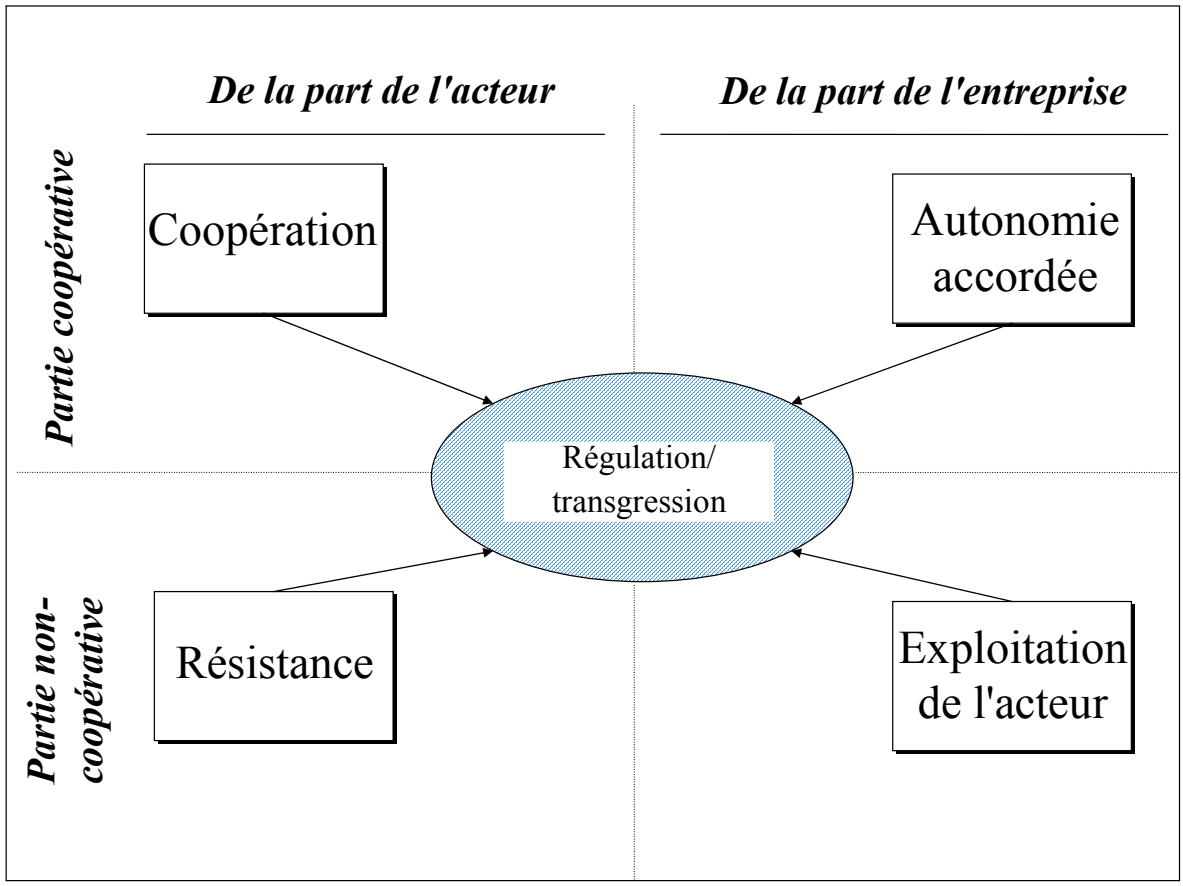

Figure 24 : *L'ambivalence des significations des pratiques transgressives*

La distinction commode entre respect des règles (action morale), et déviance, (action immorale), est malheureusement impossible. Le caractère binaire de la loi, fixant toujours un seuil supposé objectif à partir duquel on passe du légal à l'illégal n'est qu'une construction de pensée, une évaluation contingente. La ligne claire et fine qui délimite les deux zones n'est en

pratique qu'une *zone grise.* Impossible d'établir un parallèle permanent entre, d'une part, action transgressive et manque d'éthique, et d'autre part action régulière et éthique. Règle et déviance sont plutôt les deux termes d'une dialectique. La transgression est l'élément cathartique de l'affirmation de l'ordre, de l'équilibre entre l'entropie naturelle du système et sa néguentropie. Comme le note Georges Balandier, « aucune société ne peut être purgée de tout désordre ; il lui faut donc ruser avec lui à défaut de pouvoir l'éliminer » [Balandier, 1988 : 35]. La ruse des organisations est de laisser une certaine place au désordre en leur sein, afin que l'ordre y soit préservé.

Les notions *d'honnêteté*, de *franchise*, qui sont autant de déclinaison de l'exigence de transparence et d'expression de l'éthique, sont d'un emploi difficile dans l'entreprise, au sens où on les entend communément. Il ne peut être question pour une entreprise de *mettre au clair* tous ses procédés, et un employé ne peut se voir obligé sans y perdre beaucoup de supprimer ses pratiques clandestines. La *vertu du flou* peut sembler difficile à concevoir pour des esprits habitués comme les nôtres à une compréhension radicale et binaire de la morale. C'est pourtant cette *éthique de l'ambiguïté* qu'il nous faut adopter pour continuer de croire en l'entreprise.

Que pouvons-nous conclure des considérations précédentes ? Devons-nous inscrire un point final à la suite du constat de l'irréductible ambivalence du phénomène transgressif ? Non. Cette constatation ne saurait être un point d'arrivée ; elle est plutôt un nouveau tremplin à notre recherche, une brèche ouverte par laquelle nous allons tracer le chemin de notre route à venir. C'est en effet en comprenant que la transgression est avant tout lieu de conflit, mais de conflit *médiatisé* justement, et non direct, qu'on pourra saisir la vraie fonction du phénomène. Comme la lice permettait aux chevaliers du Moyen-Âge de s'affronter régulièrement lors des joutes, la transgression crée l'espace agonistique propre à la nécessaire confrontation des forces et des intérêts. Toute l'efficace de cet espace est d'arranger les choses de façon que cette confrontation ne dégénère pas en guerre ouverte, ne fasse pas imploser le système.

Synthèse du II :

Le jeu autour de la norme se révèle être une pratique ambivalente pour l'acteur, à la fois garant et menace pour sa liberté. L'entreprise (par le biais de ses dirigeants), réalise elle-même une utilisation ambiguë de la transgression des acteurs, balançant entre reconnaissance d'une autonomie nécessaire et l'exploitation pernicieuse d'une zone d'ombre. On peut ainsi distinguer deux niveaux de lecture du phénomène de la transgression en entreprise : elle peut être placée sous le signe de la facilitation de la coopération entre acteurs (force centrifuge pourrait-on dire), ou bien au contraire être dénoncée comme un obstacle à la coopération (force centripète).

Il n'est pas possible par conséquent de décrire la transgression comme un phénomène univoque de libération et de défense face à un ordre contraignant, ou bien à l'opposé comme un avatar de l'exploitation du travailleur par un manager. C'est en fait un jeu subtil de défense/récupération qui est déployé dans l'entreprise. L'enjeu de la suite de ce travail va être d'approfondir la compréhension de ce jeu.

III. L'irrégularité, manifestation d'un compromis entre intérêts divergents

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]

Nous allons, dans cette sous-partie, exposer les éléments permettant d'étayer cette idée.

A La transgression, lieu de négociation

Pour Max Weber [selon Ogien, 1995 : 20], 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 [selon Ogien, 1995 : 22]. 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 : 135].

Nous allons développer cette idée à travers les exemples principaux de l'analyse stratégique et de la théorie de la régulation sociale.

1) L'analyse stratégique, ou l'affrontement égoïste d'intérêts 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 : 41]. L'idée d'une entreprise conçue comme lieu de négociation permanente est le socle de l'analyse stratégique.

a) Le concept de stratégie

Crozier et Friedberg [1977] se sont intéressés à la question du pouvoir dans les organisations. Ils 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.

Notre propos n'est pas de retracer pas à pas les détails de cette théorie, mais plutôt de mettre en exergue ses implications concernant le phénomène de la transgression. Nous cherchons à expliciter les mécanismes de ce phénomène tels qu'ils nous apparaissent à la lumière de l'approche stratégique. Quelle image, en somme, donne cette approche des pratiques transgressives ?

i *Qu'est-ce qu'une organisation ?*

Le point de départ de cette théorie est une compréhension particulière de l'organisation :

> *L'organisation « peut et doit être considérée comme un ensemble de mécanismes réduceurs qui restreignent considérablement les possibilités de négociation des acteurs et qui permettent ainsi de résoudre les problèmes de la coopération. »* [p.54]

L'organisation est ainsi 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. 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.

Trois observations empiriques initient le concept central de *stratégie* utilisé par Crozier et Friedberg [1977 : 55 *sq*.]:

- Les objectifs de l'acteur ne sont ni clairs ni cohérents. Les individus sont incertains sur leurs préférences, leurs buts. Il n'existe pas toujours de hiérarchie de ces objectifs comme le suppose l'approche classique de la décision.

- Le comportement de l'acteur n'est jamais complètement déterminé : il garde toujours une part de liberté. Ce que fait ou ne fait pas l'acteur est le résultat d'un choix.
- Le comportement de l'acteur est toujours rationnel, il a toujours un sens. Crozier et Friedberg rejoignent ici les « bonnes raisons » d'agir de Boudon, qui sont une supposition de rationalité, mais d'une rationalité limitée, imparfaite. Il n'y a pas de comportement que l'on pourrait qualifier « d'irrationnel ».

ii *Règle et du jeu et jeu autour de la règle*

L'approche stratégique de Crozier et Friedberg considère les organisations comme des endroits où se développent des jeux autour des règles. Cela met le doigt sur une confusion de termes que l'on risque souvent de faire : il convient de différencier *règle du jeu* et *jeu autour de la règle*. Autrement dit, il ne faut pas que l'homonymie nous abuse et que nous entendions les *règles* dont la transgression est le sujet de ce travail et les *règles du jeu* dont les approches de Crozier ou de Reynaud parlent. Les premières sont les normes officielles ou officieuses autour desquelles l'acteur peut louvoyer. Les deuxièmes sont le socle minimal intangible qui structure les rapports et le jeu dans son ensemble.

Expliquons-nous plus clairement. Dans tout jeu (jeu de dame, d'échec, football etc.), il y a d'abord **des règles qui définissent la manière dont chacun peut agir face à l'autre**. Ce sont par exemple les modalités de déplacement de chaque pièce sur un échiquier : le fou doit se déplacer en diagonal, la tour en ligne droite, le pion ne peut avancer que de deux cases à la fois *etc*. Dans le tennis, c'est le fait qu'une balle tombant hors du terrain est déclarée faute. Ces règles structurent l'espace des échanges, et définissent ainsi le champ des possibles. Elles sont le socle fondamental qui permet le déploiement des jeux des joueurs. Là encore il y a ce mouvement dialectique de réduction des possibilités (d'autres jeux auraient été possibles avec, disons, un fou qui se déplace comme le cavalier) qui produit pourtant un développement d'un nombre immense d'autres possibilités (l'infinité des parties, combinaisons de stratégies possibles). De la contrainte des règles naît la liberté de choix de ses propres stratégies. **On comprend bien que ce type de règle ne peut, sous peine de faire voler en éclat le jeu, être transgressée**. La règle du jeu, entendue en ce sens, constitue l'accord minimal nécessaire à l'existence d'un jeu. Imaginons qu'un joueur d'échec se mette en tête de subitement permettre à ses pions de franchir tout l'échiquier. En agissant ainsi, il permet à son adversaire de réinventer à son tour la règle fondamentale, en disant, par exemple, qu'il peut abattre le roi directement. La partie n'a alors plus de raison d'être. En d'autres termes, un jeu dont la règle fondamentale est violée implose à brève échéance.

Peut-on appliquer au monde réel (celui de groupes d'hommes organisés) l'analyse précédente, et affirmer qu'il existe toujours un substrat de règles absolument inviolables ? Dans l'organisation, la règle du jeu de base est-elle toujours aussi claire ? Tout le monde a-t-il une conscience nette des conditions de cet accord minimal ? Ce qui est vrai pour le jeu d'échec, aux règles peu nombreuses et dont l'observation est toujours et totalement possible (chaque joueur a les moyens de vérifier que son adversaire respecte les règles), l'est-il dans l'organisation ? Il semble que non.

D'une part les règles sont floues, aux contours mal définis. Formulées de manière générale, elles doivent être interprétées pour que les applications soient possibles. La confrontation des prescriptions universelles à la contingence des situations concrètes engendre nécessairement un « jeu » léger entre l'esprit de la règle et l'ensemble de ses interprétations possibles. Ces interprétations constituent un espace trouble qui n'appartient pas totalement à la règle sans pourtant lui être étranger.

D'autre part, le contrôle de l'obéissance à la règle est rarement totalement possible. Les conséquences d'une éventuelle transgression ne sont pas toujours observables, du moins à court terme. L'obscurité due à *l'interprétation* se double dans les faits d'une obscurité du fait de *l'aléa moral* si l'on peut dire.

Dans l'organisation, toutes les règles ne s'apparentent pas aux règles d'un jeu, dans la mesure où, comme le montre Crozier et Friedberg, certaines règles sont elles-mêmes des objets du jeu, des outils de déploiement des feintes. Elles sont alors plus comparables à la raquette du joueur de tennis qu'à la règle du tennis elle-même !

Nonobstant l'existence de ces règles, y a-t-il tout de même un socle de règles fondamentales qui sont exclues du jeu ?

C'est ce que pensent Crozier et Friedberg :

> *« [L'acteur] doit peu ou prou accepter qu'un certain nombre de « règles du jeu » destinées précisément à assurer le maintien de leurs relations, et à préserver la possibilité de chaque acteur de continuer à jouer, viennent limiter son arbitraire et structurer ses négociations avec les autres. »* [Crozier et Friedberg, 1977 : 106]

Si nous comprenons bien, la structure de l'organisation constitue un premier ensemble de *règle du jeu*, qui elles ne peuvent pas être transgressées, sous peine d'arrêt immédiat du jeu. Ensuite, un deuxième ensemble de règles – les règles de sécurité, les ordres donnés, les règles culturelles etc. – forment ces outils de la stratégie de l'acteur que ce dernier va modeler à sa guise, contournant ou respectant la règle au gré de ses intérêts. Si nous admettons pourtant qu'il existe une incertitude portant également sur ces règles de base, alors la possibilité d'existence d'une zone de transgression semble apparaître.

Faut-il pour autant abandonner l'idée de règles fondamentalement exemptes de transgression ? Nous pensons que non, mais ces règles se limitent à un principe central : celui de la survie de l'organisation. C'est en effet selon Crozier et Friedberg [*op.cit*.] la « source d'incertitude qui s'impose à tous » [p.107]. Toute action dans l'organisation est dépendante de ce support ultime qu'est l'organisation elle-même. C'est pourquoi, quand celle-ci se trouve en danger, on voit tous les jeux cesser l'espace d'une instant, et tous les acteurs concourir à son éloignement. On le comprend, cette notion de règle fondamentale, que Crozier et Friedberg appellent « règles du jeu organisationnelles » ne doit pas être confondue avec les règles formelles de l'organisation. Elles ne sont pas des prescriptions posées, mais juste un principe venant circonscrire les relations de pouvoir :

> *« Au niveau d'une organisation ces limites inhérentes à toute relation de pouvoir trouvent leur correspondant dans les limites et contraintes qu'impose la nécessité de survie de celle-ci, nécessité sur laquelle s'appuie en dernière analyse l'ensemble des règles (formelles ou informelles, peu importe ici) qui régissent et structurent le déroulement des conflits et marchandages entre les divers participants. »* [Crozier et Friedberg, 1977 : 106]

Vu sous cet angle ces règles fondamentales ne sont que difficilement des « règles » au sens où on les entend le plus souvent. Ce sont plutôt des **contraintes inhérentes à l'activité**. Quand l'on décrit l'organisation comme un lieu de jeu autour des règles, ce n'est évidemment pas de ces règles-là dont il s'agit, mais en fait des différents ensembles normatifs formels et informels qui coordonnent l'action collective. L'analogie avec le jeu est donc assez trompeuse et peu fidèle : les règles d'un jeu donné (encore une fois, prenons l'exemple du jeu d'échec : le déplacement des pièces) correspondraient dans l'organisation aux « règles du jeu organisationnelles », c'est-à-dire aux dispositions fondamentales structurant l'organisation. Ce que nous appelons ensuite couramment dans l'entreprise les « règles du jeu » correspondraient en fait aux attentes produites autour des actions développées par les acteurs. Les stratégies habituelles des acteurs finissent par tracer des « chemins » implicites d'action, et donc des attentes mutuelles. Ces règles du jeu, elles, sont celles avec lesquelles le jeu est possible justement, avec lesquelles il est possible de biaiser. Il s'agit alors, dans le jeu d'échec, des différentes stratégies possibles pour jouer contre son adversaire. Le schéma suivant résume la correspondance que l'on peut établir entre le jeu, au sens propre, et ce que l'on nomme tel dans les organisations.

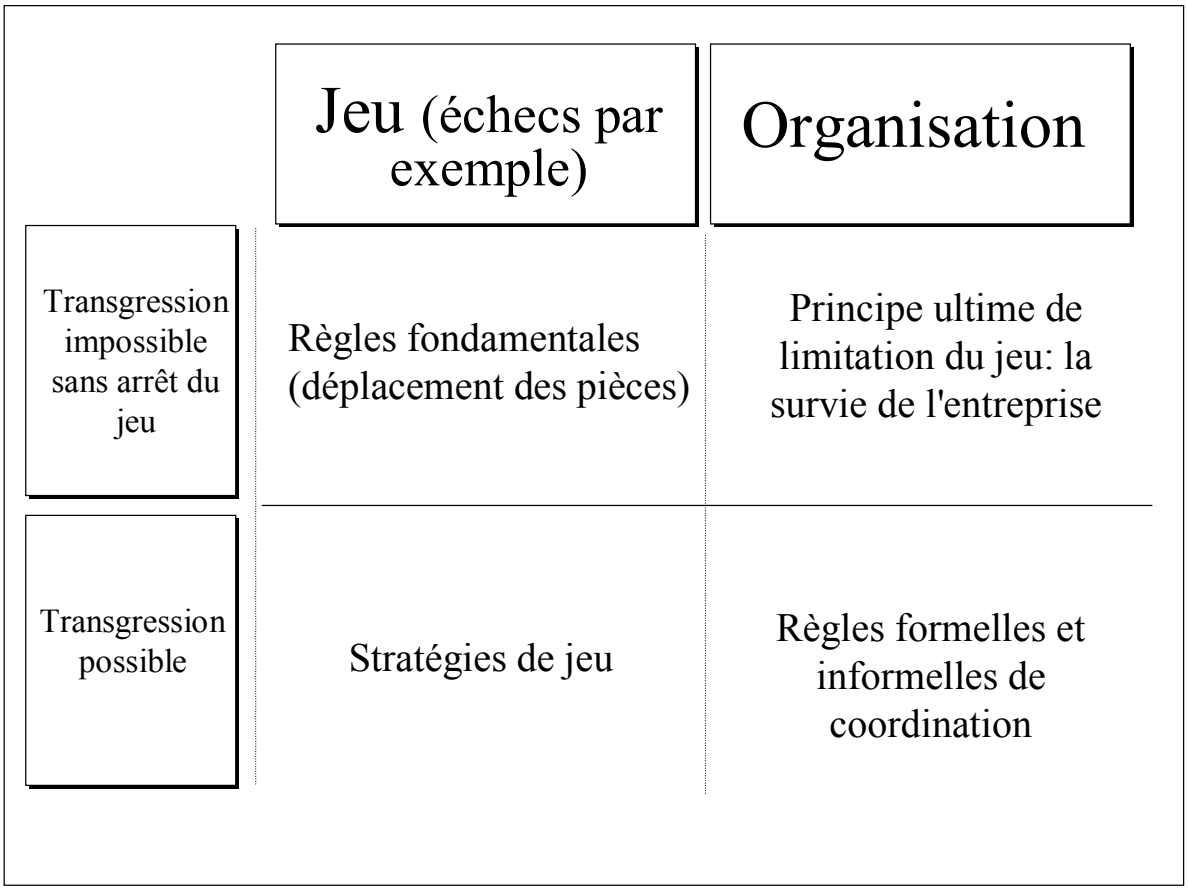

Figure 25 : *Règles du jeu et jeu autour de la règle : différence entre le jeu et l'organisation*

Ces considérations préalables étaient importantes. Il fallait clarifier ce que cette idée de « jeu autour de la règle » pouvait signifier, et quelles en étaient les éventuelles limites. Il faut se garder en particulier de trop prendre au pied de la lettre l'expression de « règles », en les assimilant mentalement aux règles d'un jeu véritable. La comparaison est alors inexacte. Ce que les théoriciens des organisations nomment par commodité « règles du jeu » correspond en fait aux attentes mutuelles dans un jeu traditionnel, attentes dont chacun sait qu'elles vont être l'objet de feintes et de contournement.

b) Zone d'incertitude et management par la règle

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 et Friedberg, 1977 : 107]

Dès lors que l'on comprend les règles comme étant une cristallisation particulière d'un jeu de pouvoir, il est clair que la transgression de ces mêmes règles revêt un caractère nécessaire et systématique. Pour Crozier et Friedberg [1977], le système d'action concret indique la nécessité de prendre en compte les interactions réelles entre les acteurs, interactions qui ont l'aspect de quasi-négociation.

i *Incertitude et pouvoir*

Comme nous l'avons vu, 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.

> *« Une situation organisationnelle donnée ne contraint jamais totalement un acteur. Celui-ci garde toujours une marge de liberté et de négociation. Grâce à cette marge de liberté (qui signifie source d'incertitude pour ses partenaires comme pour l'organisation dans son ensemble), chaque acteur dispose ainsi de pouvoirs sur les autres acteurs. »* [Crozier et Friedberg, 1977 : 91]

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*.]

Tentons d'expliquer plus précisément ce concept de zone d'incertitude et ses implications. Imaginons un acteur dont la tâche serait l'application systématique de règles définies de manière extrêmement précises, si précises qu'aucune *interprétation* ne lui est demandée. Cette personne est strictement liée aux obligations de sa tâche. Elle ne possède aucune latitude dans l'application du processus. Son action est du type stimulus-réponse : « si A, alors je fais B ». Dans un tel cas, l'acteur est réduit à un simple rôle d'exécutant « pur », il n'a aucun possibilité de se servir des règles dans le sens de ses intérêts. Crozier [1970] développe l'exemple suivant :

> *« Prenons le cas rare mais non aberrant d'un dirigeant puissant qui se trouve, par suite des circonstances, limité dans la négociation avec un faible subordonné à un seul type de comportement auquel il ne peut se soustraire ; il n'aura rien à échanger et sera en situation d'infériorité vis-à-vis de ce subordonné qui peut, en mesurant son zèle, lui causer des difficultés sérieuses. »* [Crozier : 1970 : 36]

Le cas précédent est cependant, comme le dit l'auteur, extrêmement rare dans l'organisation. Dans la quasi-totalité des cas, la tâche de l'acteur a plusieurs caractéristiques :

- Elle est trop complexe pour être définie de manière précise.

- Elle comporte une partie de réflexion et de synthèse dont le résultat ne peut être prévu.
- L'application des procédures prévues peut être fluctuantes (l'acteur a le pouvoir de ne pas toujours appliquer toute les règles).

Ces caractéristiques sont autant de sources d'incertitude pour les collaborateurs de l'acteur. 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 sont amenés à définit quatre types de source de pouvoir, et donc d'acteurs qui seront plus particulièrement détenteurs d'une zone d'incertitude :

i.1 Le contrôle de l'environnement : le marginal-sécant

Le marginal-sécant est « un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires. » [Crozier et Friedberg, 1977 : 86] L'entreprise est tributaire de ses relations avec de nombreux acteurs extérieurs : fournisseurs, distributeurs, collectivités publiques par exemple. Certaines personnes sont amenées à entretenir des relations privilégiées avec ces acteurs. Ces personnes sont alors dans une situation de pouvoir forte, du fait de leur capacité non-partagée de contrôle de l'environnement.

i.2 L'expert et la maîtrise de l'information

Crozier [1970] souligne que l'information dans les organisations n'est pas neutre. Au-delà de son rôle fonctionnel, l'information est du pouvoir. Elle est un « moyen rationnel de gouvernement » [Crozier, 1970 : 65]. Sainsaulieu [1977] souligne que la maîtrise de la transmission de l'information est une source de pouvoir considérable dans l'entreprise :

> *« Le simple fait d'être intermédiaire obligé dans une ligne de communication indispensable tant à la prise des décisions supérieures qu'à l'exécution des ordres, donne au cadre une vaste possibilité d'influence auprès de ceux qui ont besoin des informations qu'il est le seul à détenir. »* [Sainsaulieu, 1977 : 211]

L'expert est par excellence l'acteur qui maîtrise l'accès des autres à certaines informations. Être expert, c'est se voir reconnaître une irréductible autonomie dans son domaine. Il détient un espace de liberté propre qui lui permet d'agir en dehors de toute contrainte.

> *« L'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances, de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation. »* [Crozier et Friedberg, 1977 : 85]

Il détient en quelque sorte le monopole sur un type d'information ou de savoir-faire. Les personnes qui, dans l'entreprise, sont en situation de maîtriser l'accès des autres à l'information sont dans une situation tout à fait comparable. Eux aussi peuvent à volonté dispenser l'information ou la retenir, possédant ainsi une influence, au moins indirecte, sur les actions de l'organisation.

Dans son étude ethnographique sur le petit village de Minot, situé non loin de Dijon, Verdier [1979] décrit le rôle aujourd'hui disparu de cuisinière « à journée ». Celle-ci est appelée lors des communions et des mariages pour centraliser la préparation de la nourriture. Le secret joue un rôle fondamental dans l'influence et le prestige de ces cuisinières qui ne donnent pas volontiers leurs recettes :

> *« Nous les cuisinières, y a certaines choses qu'on met dans les sauces qu'on ne fait pas voir aux gens, ça c'est nous, parce quand il manque quelque chose, on rajoute des fois d'une façon, des fois d'une autre, et ça, on ne peut pas l'expliquer aux gens »* [Verdier, 1979 : 280]

On retrouve là le caractère « non-verbalisable » des pratiques. Impossible d'écrire une recette qui repose sur le tour de main, mais aussi sur le sentiment de l'instant, l'invention partielle ou totale. Inutile et dangereux de divulguer des recettes, alors que la liberté d'improvisation est constitutive du talent de la cuisinière. L'art de la cuisinière reste du domaine de la pratique. Cette façon de garder l'information évoque irrésistiblement la recherche de la maîtrise des zones d'incertitude. Pour ne pas perdre une position sociale particulière, l'estime dont elle jouit grâce à son savoir-faire, la cuisinière rechigne à livrer ses secrets de fabrication. On peut remarquer de plus que les mystifications dont nous parlions précédemment exigent par ailleurs cette culture du secret. C'est parce qu'une partie d'obscurité est laissée sur la préparations des mets que ce « jeu de dupes où personne n'est dupe » est possible. Nous aurons l'occasion de revenir plus en détail sur ce jeu très particulier.

i.3 Chantage et marchandage

Une autre source de pouvoir liée à la possession de l'information peut venir de la simple place occupée dans un réseau de communication. Si un acteur A ne peut recevoir certaines informations que d'un autre acteur B, ce dernier a *de facto* un pouvoir sur A : celui de ne pas transmettre, de transmettre plus lentement ou bien de transmettre à l'état brut (sans tri ni synthèse) l'information [Crozier et Friedberg, 1977 : 87].

Concrètement, ces zones de pouvoir se traduisent par des processus de chantages et de marchandages tacites. Crozier [1966] a étudié le cas d'une agence comptable dans laquelle de semblables stratégies de rétention d'information avaient lieu. Les chefs de division n'ont accès aux informations concernant celle-ci que par le truchement des chefs de section. Or ces derniers sont en compétitions entre eux face au chef de division. Chacun de ces cadres subalternes cherchera donc à donner une image positive de lui en manipulant les informations qu'il fait remonter :

> *« L'expérience montre que la pression de la concurrence est telle que personne ne réussit à y échapper et que tous les chefs de section faussent les informations qu'ils donnent, de façon à obtenir le maximum de ressources et de faveurs personnelles, car ce sont ces ressources et ces faveurs qui leur permettront de faire marcher leurs services sans trop de problèmes et de ne pas se laisser distancer par leur collègues»* [Crozier, 1966 : 52]

i.4 L'utilisation des règles organisationnelles : leur ambivalence

La quatrième source d'incertitude, et donc de pouvoir, à laquelle peut avoir recours l'acteur dans l'organisation réside dans les règles elles-mêmes. La règle est en effet au centre d'un mécanisme paradoxal : initialement, elle a pour rôle de réduire l'incertitude. Mais paradoxalement, 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 et Friedberg, 1977 : 88].

> *« Chaque groupe tente de maîtriser une dimension essentielle du travail, d'augmenter sa zone d'incertitude en faisant préciser à l'autre ses exigences (donc en exigeant des règles et en obligeant l'autre à les respecter) tout en insistant simultanément pour conserver son autonomie et sa propre marge de pouvoir sur son environnement »* [Rondeau, 1990 : 511]

La conséquence d'un tel mécanisme est ce cercle vicieux dont parle Crozier [1963] concernant la bureaucratie : on crée de nouvelles règles pour remédier aux imperfections des anciennes, ce qui a pour effet principal d'augmenter l'imperfection globale du système ! 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 : 118].

ii ***Faire une place à l'irrégulier : l'originalité de l'approche Crozier-Friedberg***

Le jeu de négociation mis en lumière, dans un premier temps, par Crozier, est bien plus qu'un jeu d'habitudes, qu'une situation de surface. Ces pratiques et arrangements sont, Crozier y insiste, « 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 des classiques 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.

> *« Au lieu de conclure en désignant les coupables et en indiquant les moyens pour les forcer à s'amender, au lieu même simplement de proposer une réforme des structures destinées à imposer la clarté et la « rationalité » qui devraient assurer l'efficacité, on sera amené à s'interroger sur les propriétés qui rendent ce genre de jeu raisonnable et utile (...) »* [Crozier et Friedberg, 1977 : 235].

Cette approche « compréhensive » de l'organisation, qui cherche à comprendre le rôle de l'existant sans condamner *a priori* au nom d'une vision prescriptive, nous paraît fondamentale. Nous dirons plus loin, quand nous récapitulerons notre démarche de recherche, combien nous en faisons la base de notre propre approche.

La dernière remarque que nous désirons faire sur l'analyse stratégique est la plus importante à nos yeux. 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 [1970 : 90] nomme la « fausse communication ». La transgression qui parcoure 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 »[50]. La suite de cette rechercher va consister en la mise en évidence d'une forme particulière de « fausse communication », prolongeant en cela

[50] 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'approche stratégique. La manipulation de la communication prend selon nous la forme d'une « mise en scène » connue de tous. Nous y reviendrons bientôt.

2) La théorie de la régulation 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 (1984)] 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 (1984) : 15]. 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].

a) Deux types de régulation

i *Régulation de contrôle et régulation autonome*

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 [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. 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.
- La production par les acteurs puis leur remonté (type « bottom-up ») : c'est la régulation autonome.

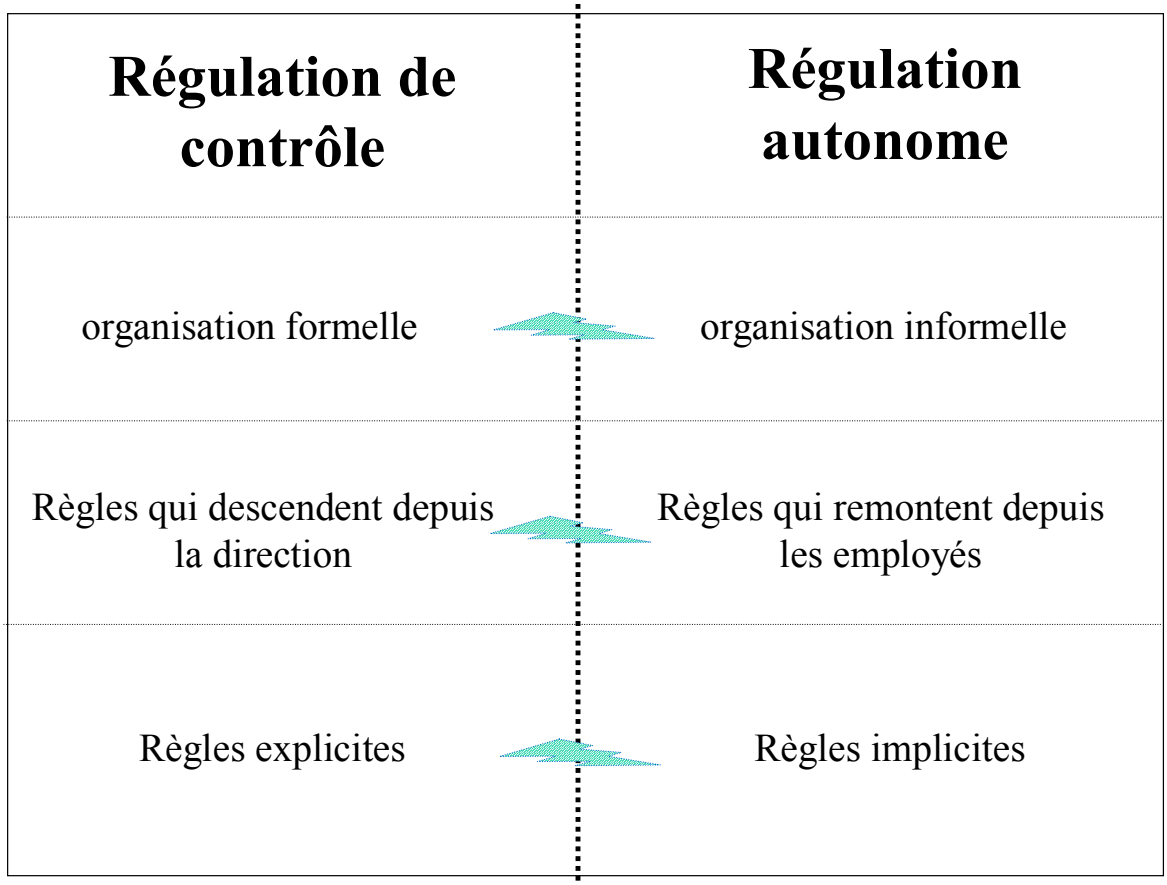

Figure 26 : *Régulation de contrôle et régulation autonome, d'après Reynaud [1995]*

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. On retrouve là une constatation faite précédemment lors de notre examen des types de transgression.

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. Comme nous l'avons vu, 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. C'est là une chose dont les managers sont eux-mêmes conscients aujourd'hui :

> *« Les pratiques inventées par les exécutants, les régulations de travail qu'ils savent créer non seulement ne sont plus l'expression clandestine de leur « résistance au changement », mais sont considérées comme une ressource précieuse à mobiliser comme un gisement d'intelligence et de productivité. »* [Reynaud, 1995 : 159]

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 insuffisance 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 [1954, cité par Reynaud, 1995 : 159] 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.

ii *La régulation conjointe*

Quel rapport peut-on établir entre les deux régulations dont nous venons de parler et la distinction travail prescrit/ travail réel ? 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, 1997 : 215] *Rapport de force* opposant les différents acteurs du groupe social. De l'affrontement de ces deux régulations naît ce que Reynaud [1995] appelle la *régulation conjointe :*

> *« L'affrontement des régulations aboutit toujours à quelque degré à un compromis qui est la régulation conjointe »* [p.249]

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]

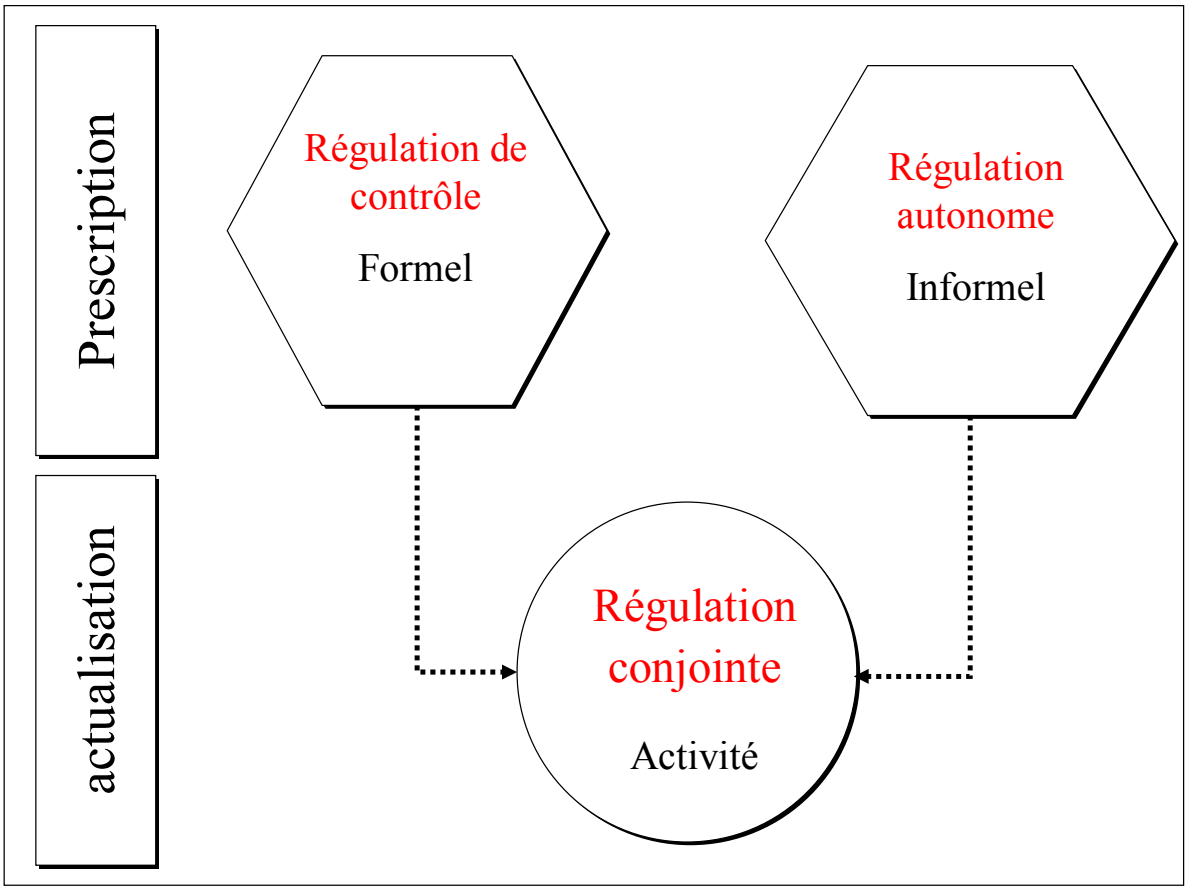

Figure 27 : *La régulation conjointe, compromis entre les régulations de contrôle et autonome*

La pratique réelle (la règle effective) naît au confluent de deux forces : les règles imposées d'une part, celles « qui naissent des transactions directes » [Reynaud, 1995 : 213] d'autre part.

b) Lutte de légitimité et négociation : la place du don dans la régulation

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 [1995 : 215] 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.

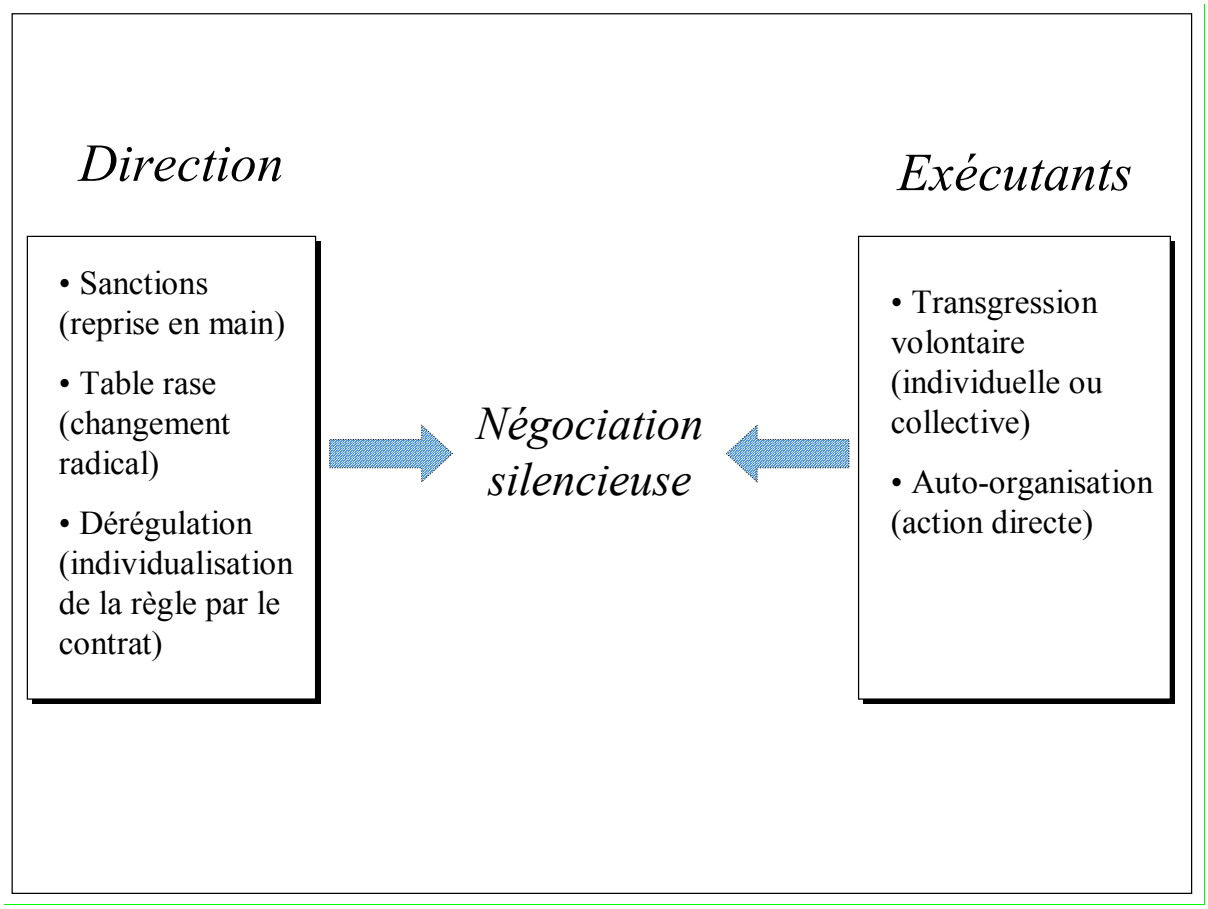

Figure 28 : *Quelques moyens de négociation clandestine selon Reynaud [1995]*

Dans tous les cas, il s'agit 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. La transgression par glissement dont nous avons décrit l'existence plus haut trouve ainsi une genèse fort claire. 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.

> *« Caractéristique de beaucoup de jeux sociaux : les règles sont incertaines et révisables. »* [Reynaud, 1989 : 12]

Il s'agit finalement moins à proprement parler d'un jeu *autour* de la règle que d'un jeu *sur* la règle. C'est la règle qui est objet de conflit. Elle est le champ de bataille des légitimités.

> *« Une part importante des conflits et des négociations (nous serions tentés de dire : une part majeure) concerne le maintien, la modification, le changement ou la suppression des règles. »* [Reynaud, 1989 : 12]

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 confirme notre intuition première selon laquelle, non seulement la limite entre le respect de la règle et la transgression est difficile à fixer, mais encore celle-ci est-elle 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 une 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'un 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).

La négociation qui s'opère entre les acteurs revêt la forme du don décrit par Mauss [(1923) 1950]. Pour Reynaud [1997 : 20] en effet, il est important de remarquer que la lutte autour des règles ne peut pas s'analyser en termes de recherche d'intérêts égoïstes, mais bien plutôt en termes de don et contre-don. C'est sur le désintéressement qu'est fondée la règle conjointe. La triple obligation (donner, recevoir, rendre) est respectée par chaque partie, dans la mesure où chacun laisse une part de terrain en acceptant la règle de l'autre, mais seulement à condition que ce dernier cède lui aussi du terrain à son tour.

c) La théorie de la régulation sociale et l'approche stratégique peuvent-elles être rapprochées ?

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]. Ce dernier commente la première variation de la troisième édition des *Règles du jeu* de Reynaud [1997] dans laquelle une distinction claire est faite entre rationalité de l'échange social et rationalité stratégique. Reynaud écrit ainsi :

> *« [La rationalité de l'échange sociale] est donc bien distincte de la rationalité stratégique. La seconde calcule les intérêts ou des utilités et cherche à les maximiser ; la première invoque des règles et recherche à faire reconnaître leur validité. La seconde suppose un agent stable dont les préférences sont définies une fois pour toutes sans liaison et sans échange avec autrui ; la première suppose au contraire un acteur qui chercher à former des liens et ne se définit que dans cette relation. La seconde suppose un déroulement du jeu sans surprise et sans imprévu, et bien sûr sans modifications des règles, conditions qui permettent de définir une stratégie ; la première est un apprentissage mutuel et dans certains cas collectif, qui admet une part d'imprévu auquel il faudrait faire face, et même une révision des règles. »* [Reynaud, 1997 : 29, cité par Friedberg, 2003 : 258]

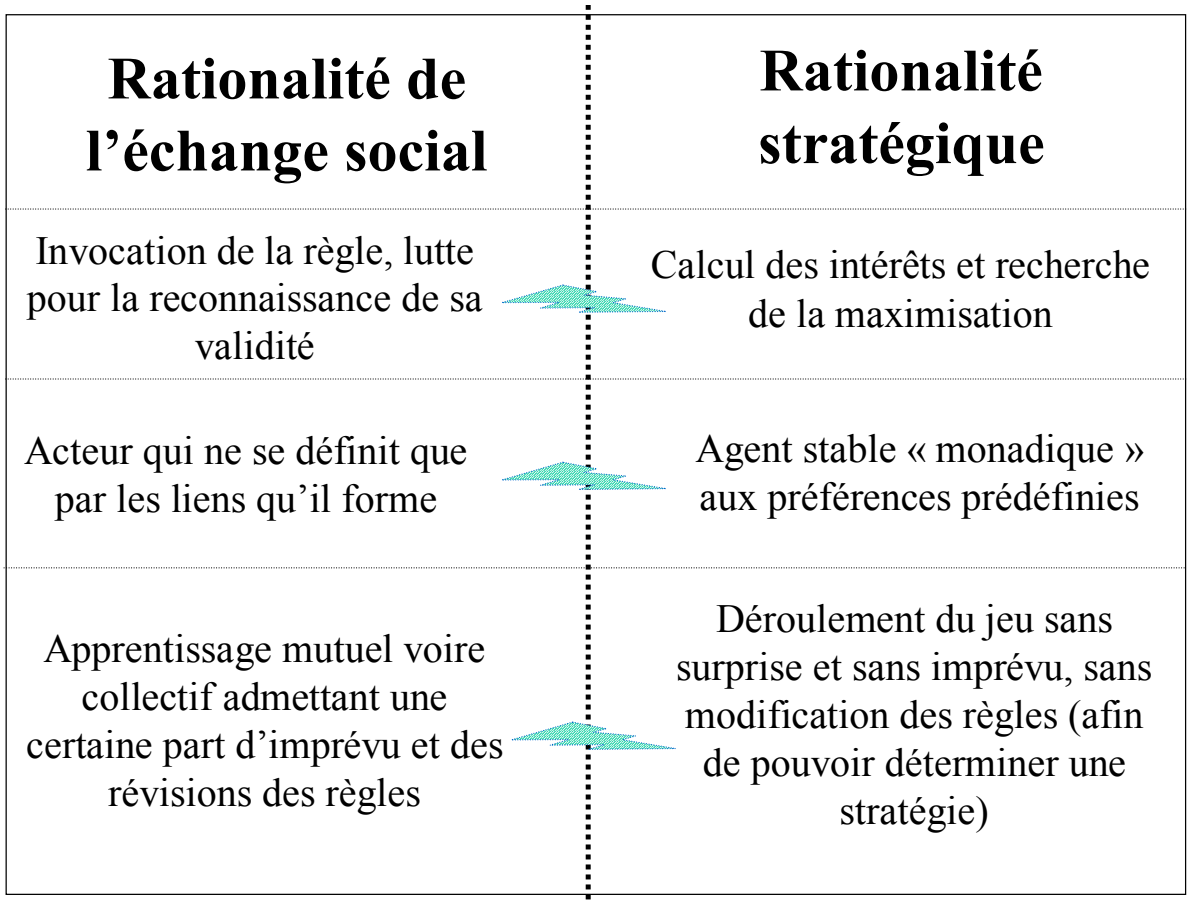

Figure 29 : *Les points d'opposition des rationalités de l'échange social et stratégique selon Reynaud [1997]*

La figure 28 résume cette idée développée par Reynaud [1997]. 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 [1997]. L'argumentation de Friedberg est développée en deux temps. Il critique tout d'abord la définition retenue de la rationalité stratégique, puis il montre en quoi l'échange social est lui aussi un processus politique.

Dans un premier temps, Friedberg [2003 : 258-259] dénonce l'assimilation fautive de la rationalité stratégique à celle de *l'homo economicus*. L'existence d'imprévus, de

modifications des règles, de surprises dans le jeu n'exclut pas le calcul et la conduite stratégique. L'homme stratégique est simplement celui qui s'efforce de contrôler un tant soit peu les choses, de tirer son épingle du jeu social. Il n'est pas un acteur sans relation avec autrui, dont les préférences sont déterminées une fois pour toute. La rationalité stratégique va bien au-delà de la simple rationalité marchande dans la mesure où l'acteur qu'elle met en scène est un être qui évolue, fait face à l'incertain, révise ses croyances et préférences. L'homme stratégique, insiste Friedberg, n'obéit pas à un utilitarisme étroit.

Parallèlement, Friedberg conteste le caractère non-stratégique de l'action considérée au travers de la théorie de la régulation sociale :

> *« L'échange social est irréductiblement un échange politique qui ne dit pas nécessairement son nom. »* [Friedberg, 2003 : 261]

Un individu qui négocie en permanence les règles et s'efforce de travailler à faire reconnaître la légitimité de certaines règles est rien de moins que stratégique, souligne Friedberg ! La recherche de son intérêt propre n'est pas antithétique avec l'idée d'un acteur qui négocie des compromis, bien au contraire. Penser que les individus combattent pour faire advenir un certain système de légitimité, c'est bien reconnaître qu'une lutte d'intérêts se produit dans l'échange social :

> *« (...) La recherche d'une légitimité, c'est-à-dire d'une règle du jeu acceptée et reconnue, que comporte tout échange social, ne fait disparaître ni les intérêts des participants à cet échange, ni leur inégalité fondamentale : en un mot elle n'élimine pas la dimension politique de cet échange, et avec elle les conduites stratégiques des participants. »* [Friedberg, 2003 : 260]

En somme, Friedberg critique les conceptions exprimées par Reynaud [1997] pour opérer un double rapprochement des théories que nous venons synthétiquement d'exposer. 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. L'acteur est cet être de relation qui cherche, à travers la négociation, à atteindre une issue mutuellement acceptable. Il n'est plus question de faire correspondre à la théorie de l'échange social le paradigme du don, de l'échange désintéressé, de l'altruisme. De même, l'acteur stratégique n'est pas qu'un simple utilitariste égoïste.

> *« L'échange social et la coopération sont contaminés de stratégie, c'est-à-dire de calcul et d'intérêts. »* [Friedberg, 2003 : 265]

B La transgression comme mécanisme de conciliation des contradictions

Nous avons décrit plus haut combien la complexité des organisations, des coordinations échafaudées, des tâches à effectuer, rendaient aujourd'hui 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. Cette dernière retourne l'imperfection à son avantage en jouant de l'ambiguïté laissée par la règle. Le flou de la norme apparaît moins comme un avatar involontaire de la complexité, qu'en tant que production consciente et calculée (dans les limites d'une rationalité limitée) des acteurs. A partir de ce constat, il nous faudra tenter de comprendre comment et pourquoi les acteurs sont amenés à « créer de l'ambiguïté » volontairement ; la raison pour laquelle tout autre réponse organisationnelle aurait été inadaptée, et qui fait de la transgression un passage obligé de la coordination.

1) L'utilisation de l'ambiguïté par les acteurs

a) Les usages détournés de la norme

La règle ne joue pas toujours et uniquement le rôle qu'on lui prête de fixation de bornes claires entre le permis et le défendu, de la même façon que le discours n'est pas toujours la simple traduction littérale d'une intention. Il y a bel et bien un jeu autour de l'énoncé normatif, quel qu'il soit, qui le charge d'autres fonctions et d'autres significations que sa littéralité propre. Il y a en particulier des règles dont la fin n'est pas précisément d'être respectée. L'objectif de ces règles se trouve en-dehors de leur respect ; la fin de la règle est différente de sa lettre. Nous proposons de distinguer cinq usages détournés de la règle synthétisés dans la figure 30.

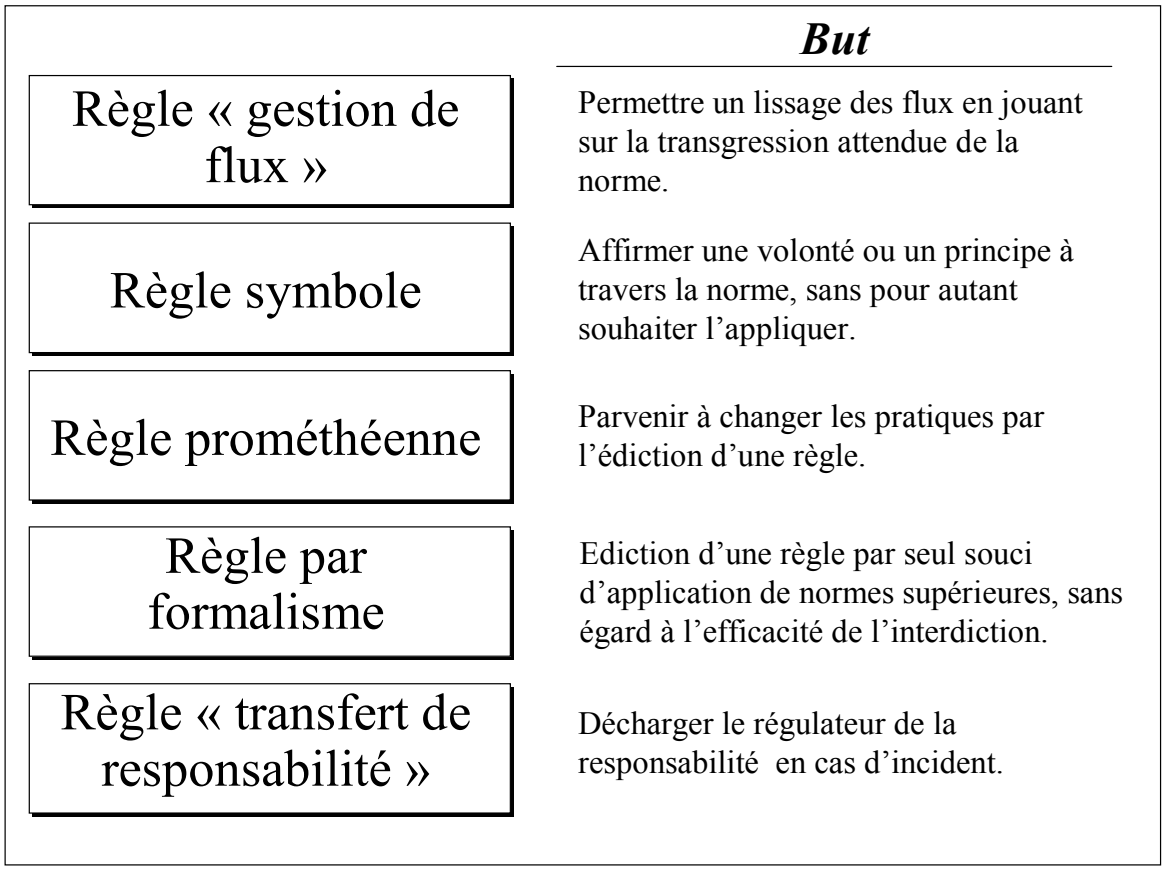

Figure 30 : *Cinq usages détournés de la règle*

i ***La règle « gestion des flux »***

Le raisonnement qui préside à la création de la règle « gestion des flux » est le suivant : supposons, comme nous l'avions déjà proposé au tout début de cette recherche, que l'acte transgressif soit seulement fonction de la fréquence et donc de la probabilité de la sanction. Celle-ci est le paramètre essentiel de fonctionnement de ce mécanisme social. On comprend bien alors qu'une transgression punie à coup sûr (probabilité d'être sanctionnée égale à 1) n'aura probablement pas lieu. A l'autre bout du spectre, une transgression jamais sanctionnée (probabilité 0) sera toujours perpétrée. Supposons (ce qui paraît raisonnable) que chaque individu d'une population donnée ait une propension à transgresser inversement proportionnelle à la probabilité estimée de sanction (plus on pense que l'on sera sanctionné, moins on transgresse). Supposons enfin que les seuils individuels de passage à l'acte transgressif soient dispersés (tout le monde n'a pas la même tolérance au risque) et suivent une loi croissante dans la population (la plupart des gens passent à l'acte si le risque de sanction est très faible). Edicter un interdit aura alors pour conséquence de décourager une partie de la population de l'acte visé, mais *pas sa totalité* (il faudrait pour cela opérer une répression systématique). Il suffira de faire varier la fréquence de la sanction pour agir sur le

nombre de contrevenants. Dans ce cas, la règle est édictée *pour qu'une certaine proportion seulement* de gens s'y plie.

Le raisonnement est le même si on substitue à la sanction un événement déplaisant quelconque. Par exemple, les prévisions de bouchons annoncés pour tel endroit à telle heures vont détourner une partie des automobilistes de cet endroit (par crainte d'être pris dans un embouteillage), alors qu'une autre partie considérera que la probabilité de réalisation de l'événement « embouteillage » est trop faible pour qu'ils changent leur plan. L'effet d'une telle annonce (« ne revenez pas de week-end entre telle heure et telle heure ») sera finalement d'éviter le bouchon contre lequel elle mettait en garde les automobilistes, une certaine proportion de gens moins tolérants au risque ayant changé leurs projets pour éviter l'heure annoncée. L'annonce cependant *devait* être faite en ces termes : elle devait annoncer comme quasi-certaine la réalisation de la menace (le bouchon) pour avoir une efficacité et supprimer cela même qu'elle annonçait. Il s'agit ainsi d'une prédiction « auto-déceptive » pourrait-on dire, car son rôle est d'empêcher d'advenir ce qu'elle prévoit. Le discours remplace ainsi l'action, le *dire* a remplacé et supprimé le *faire*.

L'exemple de la convocation au guichet d'embarquement des vols aériens est un autre cas de règle « gestion de flux ». Toute compagnie aérienne assure en effet qu'il *est impératif* de se présenter au moins une à deux heures avant l'heure d'envol au guichet d'enregistrement. Or les guichets ne peuvent traiter en même temps la totalité des passagers d'un vol. Si tout le monde respectait la règle, une très longue file d'attente se formerait et obligerait les passagers à patienter plus d'une heure ! L'heure d'enregistrement est donc *faite pour n'être pas respectée* par tous. Elle est juste un *signal* ayant pour but d'étaler les arrivées de passagers dans le temps. Le paradoxe veut que ce genre de règle ne remplisse sa fonction que si son application impérative continue d'être affirmée : jamais aucun représentant d'une compagnie aérienne n'avouerait *qu'en pratique* on peut parfaitement arriver vingt minutes avant l'envol (ce qui arrive d'ailleurs à chaque fois), car ce serait faire perdre son effet « gestion de flux » à la règle. **On est donc en présence d'une règle qui exige d'être transgressée, mais qui exige également pour être efficace de continuer d'être affirmée.** La contradiction norme/pratique est ainsi une caractéristique indépassable de ce type de règle.

ii *La règle symbole*

La règle symbole est typiquement celle qui n'a pas besoin d'être appliquée pour atteindre son but. Sa fonction est *symbolique* au sens où elle est produite pour affirmer l'importance de telle idée, ou marquer telle volonté politique. Par exemple, les lois contre la discrimination raciale à l'embauche : il est très difficile de les appliquer car le délit qu'elles

caractérisent (choisir un employé en fonction de sa race) sont pratiquement invérifiables la plupart du temps. De plus, les règles symboliques sont souvent formulées de manières peu précises, évoquant des notions très générales. C'est le cas par exemple des nombreuses déclarations de droits dont on a parlées : qu'est-ce qu'une « vie de famille normale ? Qu'est-ce d'ailleurs qu'y « avoir droit » ?…

De très nombreuses réglementations sont apparentées à la règle symbole, en France tout du moins : c'est le cas en particulier des règles à buts moraux qui veulent réprimer des usages inconvenants. Prenons comme exemple l'habitude des Parisiens de se baigner nus dans la Seine (usage répandu jusqu'à la fin du XVIIIe siècle) :

> *« Le 12 juin 1742, le Prévôt de Paris menace les baigneurs de trois mois de prisons… et de trois cent livres d'amende les loueurs de places qui laissent les hommes se baigner nus. Le 25 floréal de l'an VII, le bureau central « défend expressément de sortir nu dans la rivière et de se montrer dans cet état sur les trains, bateaux, berges, etc. » Ces interdictions resteront lettre morte. »* [Bologne, 1986 : 39]

On aura compris que ce type de transgression a pour cause l'inertie des pratiques dont nous parlions dans notre tentative de typologie.

En ce qui concerne l'entreprise, on a pu observer qu'à la limite, les détails de la mise en œuvre d'une stratégie sont moins importants, pour ses auteurs, que sa proclamation [Christensen, 1976 in March et Olsen 1976 ; Kreiner, 1976, Rien et White, 1977]. De nombreuses études convergent pour montrer combien l'effet d'annonce peut souvent être un but en lui-même. L'application réelle de la règle n'est que secondaire, voire absolument inutile :

> *« Des études sur le congrès des États-Unis ont ainsi montré que l'acte de voter une loi à fort contenu symbolique pouvait être plus important aux yeux des législateurs que l'application de cette loi »* [March, Simon, 1991 : 71]

Les exemples de réglementations restées ignorées de tous et ne faisant l'objet d'aucune répression de la part de pouvoirs publics peuvent être multipliés à l'infini, y compris aujourd'hui. Ce qu'il importerait de comprendre, c'est *pourquoi* ces règles sont tout de même édictées, la logique souterraine et mystérieuse qui leur confère une raison d'être. L'explication la plus immédiate, compte-tenu des exemples que nous avons sous les yeux est que la règle symbole est souvent produite à des fins démagogiques, électoralistes, et bien sûr moralisatrices. Reposant sur l'espoir sous-jacent qu'elle contribue à terme à une évolution des pratiques et des mentalités, la règle symbole peut réussir à changer *réellement* ces pratiques. Elle devient alors ce que nous proposons d'appeler une *règle prométhéenne*.

iii *La règle prométhéenne : changer le monde par la loi*

La règle prométhéenne fonctionne grâce à un mécanisme de *transformation incrémentale* des pratiques : elle tolère d'être transgressée pendant un laps de temps qui peut être très long, mais travaille finalement à circonscrire puis supprimer cette transgression.

C'est une sœur de la règle-symbole, car elle commence souvent par en être une ! Il est courant que des normes commencent par être ignorées de tous, avant qu'un lent mais patient travail de l'État parvienne petit à petit à en imposer l'application. C'est le cas par exemple des lois anti-tabac qui ont commencé par être généralement transgressées avant que les mentalités n'évoluent finalement dans le sens de la législation. Cette évolution n'aurait jamais eu lieu sans l'existence de cette norme qui a servi de base aux efforts de l'administration pour imposer peu à peu le respect du droit.

Les scandales récents du dopage des sportifs ou du financement des partis politiques illustrent parfaitement l'instant de la *rupture* entre la tolérance pour une transgression connue de tous et l'imposition autoritaire de la règle. La répression est certes légale, mais *inattendue* dans la mesure où la transgression avait quasiment valeur de coutume. Il semble que l'on a trop tendance à considérer ce moment du rétablissement de la règle comme naturel et donc anodin. Mais c'est en vérité bien plus que le « retour à la normal » qui se joue alors. Ce moment cristallise en fait toute la *tension* d'un système de coordination fondé sur le principe de contradiction discours/action. Dès lors, le scandale est l'instant dramatique de la détente brutale de forces si puissamment opposées, comparable en cela au séisme qui marque la détente de la friction entre deux plaques tectoniques.

Il est concevable que tout producteur de norme sachant dès le départ que son projet ne forcera pas immédiatement une population retorse à changer ses pratiques se satisfasse de *l'espoir* qu'à terme cette nouvelle norme réussira à s'imposer. On peut même y voir une stratégie délibérée de changement des pratiques sociales : le droit ne s'adapte pas à des pratiques qui ont évoluées, mais *précède* ces pratiques. Il est clair alors qu'un tel législateur agit au nom d'une vision idéale de la société, un modèle rêvé du *devoir-être*, qui s'oppose à la triste réalité des pratiques sociales : « A faire la loi, le ministres éprouve le sentiment de modeler, de sculpter la société elle-même. Il a le sentiment illusoire qu'il a façonné, ou au moins imprimé, sa marque sur la réalité[51]. » La foi en l'idée de *progrès* est sous-jacente à ce type d'entreprise prométhéenne, voire une certaine forme de positivisme. Accepter l'existence de telles règles, c'est, il est vrai, faire preuve d'un certain cynisme à l'égard du projet

[51] BADINTER R., *Les désillusions du ministre-législateur*, article parut dans LE MONDE DES DEBATS, *Faut-il obéir à la loi ?*, numéro 27, juillet-août 2001, p. 24.

démocratique dans la mesure où le mécanisme de la règle prométhéenne présente la terrible propriété de permettre de *faire le bien des peuples contre leur volonté*. Nous avions déjà évoqué cette idée dans notre réflexion sur le statut contemporain de la règle.

L'expérience américaine de la Prohibition entre 1920 et 1933 à laquelle nous avions déjà fait allusion plus haut est une illustration pleine d'enseignement de la règle prométhéenne (bien que dans ce cas, le projet ait été trop ambitieux pour réussir à réformer véritablement des pratiques profondément ancrées dans la population). Imposé par un lobby minoritaire, le *Volstead Act* a voulu faire le bien du peuple contre sa volonté, mais n'a abouti qu'à développer un fossé entre la loi et les pratiques, fossé inhabituel aux États-Unis. La transgression de la loi est généralisée, mais la répression ponctuelle est très violente, et prend des allures de purges totalitaires :

> *« Lorsque, pour lutter contre une corruption généralisée, les autorités de Philadelphie nomment le brigadier général Butler, détaché du Corps des Marines, à la tête de la police locale, les résultats ne se font pas attendre : en une semaine une moitié des gardiens de l'ordre met l'autre sous les verrous (2000 arrestations), et huit lieutenants sont révoqués en attente de poursuites. »* [Martin, 1993 : 89].

Nous ne voulons ni déplorer ni nous réjouir de ce phénomène. Nous nous bornons à remarquer que les victimes de cette répression violente sont logiquement surpris de la fin d'une tolérance qui, *de facto*, instituait une règle contredisant la loi. La décision des pouvoirs publics de changer cette règle n'est pas le simple sursaut de fonctionnaires qui viendraient de s'apercevoir des transgressions, mais bien plutôt une stratégie à part entière d'exploitation à leur profit des ambiguïtés du hiatus règle officielle/règle officieuse.

iv ***La règle par formalisme***

Ce type de règle est à soi-même sa propre fin. Sa raison d'être est sa propre existence. Le plus souvent, cette règle n'est que l'application d'une autre règle, et existe pour exister pourrait-on dire, sans aucune préoccupation d'utilité pratique. On pense à l'allumeur de réverbère du *Petit Prince* qui allume et éteint la lampe de minute en minute parce que « c'est la consigne ». Quand le petit prince lui objecte qu'il ne comprend pas, l'allumeur répond : « rien à comprendre, la consigne c'est la consigne ».

Un bel exemple de ce type de règle est fourni par l'affichage des *consignes en cas d'évacuation* qui est rendu obligatoire dans toute salle de cours (au lycée comme à l'université). L'efficacité de telles consignes repose sur le postulat que chacun, auparavant, les a lues et mémorisées. Or personne n'a le réflexe de lire le panneau dès son entrée dans la pièce. Si l'incendie se déclare, il est bien sûr trop tard pour le lire (la scène est d'ailleurs plaisante à imaginer : trente élèves agglutinés autour du panneau pour connaître *les consignes*

en cas d'évacuation pendant que le feu gagne les étages…). Que dire d'ailleurs de l'efficacité d'injonctions telles que « ne paniquez pas » ?… Attardons-nous sur le panneau qui est affiché dans toutes les salles de cours de l'université de Nanterre :

> *« Consignes en cas d'évacuation*
> *Dès l'audition du signal d'évacuation*
> *Evacuez dans le calme*
> *Responsable de classe en tête*
> *Professeur en queue*
> *Fermez les fenêtres*
> *Fermez les portes*
> *Ne revenez jamais en arrière*
> *Rejoignez le point de rassemblement*
> *Faites l'appel, rendez compte, et attendez dans le calme l'ordre de dispersion ? »*

Reprenons :

- *Responsable de classe en tête* : mais qui est le responsable de classe ? Rappelons qu'à l'université, les groupes d'étudiants se font et se défont au gré des matières, des options, des sous-groupes de T.D. Un séminaire de D.E.A peut par exemple regrouper une fois par semaine des étudiants venant d'écoles doctorales différentes. Il est courant que les étudiants ne voient pas les mêmes camarades deux fois dans la semaine, et qu'ils n'entretiennent de toute façon aucun rapport avec leurs congénères. Qui peut bien être alors ce *chef de classe* censé mener l'exode ?
- *Rejoignez le point de rassemblement* : où est ce point ? après une observation attentive, il s'avère que ledit point est indiqué en petits caractères non loin du panneau. Mais dans la mesure où ce point change selon les bâtiments, et que les étudiants changent plusieurs fois par jour de bâtiment, il est clair que personne ne sait où est ce *point de ralliement* en cas d'évacuation. Encore une fois, il est ridicule de compter sur une lecture attentive du panneau une fois l'alerte déclenchée…
- *Faites l'appel* : tout étudiant sait que neuf cours sur dix, il n'existe rien qui s'apparente à une feuille d'appel. La liste des gens censés participer au cours, et *a fortiori* celle des gens présents *n'existe tout simplement pas*.

En somme, à lire ces consignes, on a l'impression d'un panneau-type conçu à l'usage des établissements primaires et secondaire qui aurait été répandu dans les salles de cours d'une université, *sans aucune considération pour leur utilité effective*.

Il semble suffisamment clair à la lecture de ces consignes que le but recherché en promulguant ces normes (le panneau affiche bel et bien des normes de comportement auxquelles chacun est censé se conformer) n'était pas de rendre plus facile l'évacuation des

étudiants en cas d'incendie par exemple, mais seulement *d'appliquer rigoureusement un règlement* faisant obligation à chaque salle d'enseignement de comporter un tel panneau. La *forme* (le respect d'une norme) est ainsi devenue la fin visée, alors que le *fond* (la sécurité) a totalement disparu.

v ***La règle « transfert de responsabilité »***

Ce type de règle prend naissance dans un contexte juridique bien précis : quand la justice tend, par des arrêts répétés faisant jurisprudence, à rechercher systématiquement un responsable à tout dommage ou accident. La reconnaissance de l'existence d'une *responsabilité sans faute* par les tribunaux est un puissant adjuvant à cette recherche. Il devient en effet possible grâce à la responsabilité sans faute de trouver quasiment un responsable à *tous* les faits occasionnés sur un territoire donné. Devant cette tendance à la responsabilisation maximale des pouvoirs publics et à l'inverse, à la déresponsabilisation totale de l'individu, l'État ne connaît qu'une réponse : la multiplication des règles « préventives ». En fait de prévention, il s'agit de règles édictées dans le seul but d'épargner à l'administration d'éventuelles poursuites en cas d'accident. Avec ce type de règle, la responsabilité est transférée des pouvoirs publics vers les individus. Par exemple, l'interdiction de se promener dans les sous-bois édictée au lendemain de la tempête de décembre 1999, qui est restée en vigueur plus de trois ans après ladite tempête, trahit la fonction réelle de la règle : cette dernière se soucie autant de réguler une pratique que de rejeter une responsabilité sur le promeneur imprudent. On pourrait citer de la même façon le panneau d'interdiction de baignade apposé par un maire devant la rivière de sa commune ; il s'agit moins d'empêcher les gens de se baigner – ce qu'ils font par tradition depuis des générations – que de pouvoir opposer son irresponsabilité si un accident survient. Ce type de règle est évidemment le fruit d'une tendance récente de la jurisprudence à reconnaître les pouvoirs publics responsables de tout évènement se produisant sur son territoire. La règle « transfert de responsabilité » ne se soucie pas d'être appliquée : sa transgression est prévue dès son origine, et il n'est pas dans l'intérêt des pouvoirs publics d'utiliser la contrainte pour y obliger la population. La règle participe alors d'un simple jeu juridique, et les panneaux d'interdiction ne sont que la matérialisation d'un conflit de responsabilité ; d'une lutte de l'État contre la nouvelle conception de la justice déployée par le système juridique.

Nous venons d'évoquer cinq types de normes qui entretiennent avec la transgression des rapports naturels dans la mesure où leur but se situe en dehors de leur application, voire repose directement sur une désobéissance de l'acteur. Allons plus loin à présent en mettant en

évidence l'utilisation par les acteurs d'une organisation de l'ambiguïté du système norme/pratique.

b) L'utilisation de l'ambiguïté par les managers

Dans un article de 1968, Baier, March et Saetren 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'élu : 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 utiliser 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 les seconds, il conserve d'une part tous ceux pour qui le risque paraît supportable (parmi les opposants), et d'un autre côté 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 [1976] est étendue par Baier, March et Saetren [1988 (1968)] au cas de l'entreprise :

> *« Une des méthodes les plus courantes pour assurer le soutien à un stratégie est d'en augmenter l'ambiguïté »* [Baier, March et Saetren, 1988 (1968) : 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, March et Saetren, 1988 (1968) : *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, March et Saetren, 1988 (1968) : 80].

Résumons: les stratégies des acteurs sont volontairement ambiguës afin de favoriser la coalition d'intérêts divergents. 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 stratégies sont souvent ambiguës, leur ambiguïté provenant moins de défaillances des décideurs que des tractations nécessaires à leur adoption (...). »* [Baier, March et Saetren, 1988 (1968) : *79*]

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 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 (1978) : 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.

Le système ambivalent de reconnaissance tacite/condamnation explicite de la transgression que nous avons décrit plus haut est, on l'aura compris, l'exemple par excellence d'utilisation de la transgression par les managers. Dejours [1987, cité par Aubert et Gaulejac, 1991 : 250] 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 et Gaulejac, 1991 : 128].

2) L'entreprise, un médiateur des contradictions

Nous avons vu comment l'ambiguïté était produite sciemment par les acteurs et utilisée par eux. Nous avons isolé cinq exemples de ces utilisations de la transgression, sortes de « jeu autour du jeu » auxquels se livrent les acteurs de l'organisation. 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 ?

a) La transgression nécessaire au fonctionnement de l'organisation

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. » [Enriquez, 1997 : 48]. La matière n'existe pas sans anti-matière, la lumière sans obscurité, la règle sans sa transgression. Souligner la nécessité d'existence des contraires, c'est suggérer que chaque chose a besoin de son contraire pour exister. Nous essayons précisément dans ces lignes d'expliciter le lien exact qui existe entre la règle et sa transgression, c'est-à-dire en somme les raisons qui fondent ce besoin réciproque.

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.

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.

L'idée de zones d'incertitude, dont nous avons déjà eu l'occasion de parler, peut être comprise 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 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 groupes informels, donc 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 évènements : « 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. Cela prend la forme de « trucs, ficelles, tours de main », palliatifs, outils « trafiqués » et non reconnus officiellement, non pris en compte dans la qualification, et témoigne tout simplement de l'irréductible inadéquation entre la définition théorique d'un poste de travail, aussi peu qualifié soit-il, et l'activité réelle qui correspond à ce poste »* [Linhart, 1994 : 78]

L'efficacité générale est augmentée par la cohabitation de ces deux niveaux de norme [Dubin, 1951, cité par Bergeron *et al*., 1979 : 163]. Cinq vertus de l'existence des normes de groupe informelles peuvent être distinguées selon Bergeron *et al*. [1979 : 163] :

- Rôle de soupape de sécurité : le groupe, avec ses règles particulières, est un lieu où peut s'épancher l'émotivité.
- L'information circule plus vite.
- Le contrôle est rendu d'une certaines façon plus facile car le groupe introduit une certaine homogénéité dans les comportements, et rend les réactions prévisibles.
- Stabilité de l'organisation : les forts liens émotifs qui unissent les membres d'un groupe favorisent la permanence des gens à l'intérieur du groupe.
- Une plus grande prudence des managers : ils doivent prendre en compte les réactions du groupe, et donc mieux planifier leurs actions.

b) La conciliation des contradictions

Dans sa préface à un ouvrage fameux de Lawrence et Lorsch, Crozier souligne l'importance démontrée par ces auteurs de la gestion des contradictions en entreprise :

> *« [L'ouvrage] nous fait découvrir que le rôle du manager est contradictoire, qu'il lui faut à la fois diversifier et intégrer, décentraliser et centraliser, et que sa capacité managériale essentielle 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. »* [Crozier, préface à Lawrence et Lorsch 1973 (1967), p. 13]

L'existence de forces contradictoires en organisation est reconnue et décrite depuis longtemps. La démonstration de la coexistence de forces opposées n'est plus à faire. Ce qui est intéressant en revanche, et moins rebattu, c'est d'explorer les modalités particulières de conciliation des contraintes qui doivent, tant bien que mal, finir par coexister. C'est l'objet des considérations qui vont suivre que de tenter de décrire comment l'écart à la règle, autrement dit l'incohérence, est la cheville ouvrière de cette conciliation des contraires.

i *Quand l'écart à la norme est la norme du travail*

Gras, Moricot, Poirot-Delpech, Scardigli [1990] et Poirot-Delpech [1996] décrivent, dans leur étude sur le fonctionnement des contrôleurs aériens, comment cette tâche n'est accomplie au quotidien que par une dose considérable de transgressions. En fait l'écart à la règle y est omniprésent et quasi-permanent.

Le rôle du contrôle aérien est de gérer le trafic : assurer sa fluidité, éviter les conflits et bien sûr, les accidents. Le contrôleur est en relation directe avec les pilotes des avions à qui les lie un « contrat social » inscrivant la confiance comme valeur fondamentale (bien qu'un pilote puisse exceptionnellement ne pas suivre l'ordre d'une tour de contrôle). La tâche de contrôleur n'est évidemment pas une tâche comme les autres, dans la mesure où elle met en jeu en permanence la vie de milliers de personnes. Il est important de noter que c'est dans ce contexte de peur omniprésente et de fort sentiment de responsabilité qu'apparaît, malgré tout, la transgression des règles, et non dans un environnement sans enjeu et routinier. Un exemple appliqué à un domaine ignorant le risque aurait pu suggérer que la transgression pouvait avoir comme moteur principal une sorte de paresse négligente devant l'absence d'enjeu de l'écart. On voit bien ici qu'il n'en est rien, et que la gravité des règles n'a pas réellement d'impact sur l'existence ou non d'écarts assumés avec celles-ci.

Des règles concernant tout ce qui a trait à la sécurité et à la fluidité du trafic sont fixées internationalement ou nationalement. Ce sont par exemple les règles d'espacement des avions. Ces règles sont transgressées tous les jours. C'est d'ailleurs l'absence exceptionnelle de transgression qui définit la grève du zèle. Il est amusant qu'un respect strict de la règle soit appelé « zèle ». Cela montre, s'il en était encore besoin, combien l'écart à la règle est bien la caractéristique fondamentale du travail. Dans ces moments de protestation, le contrôleur respecte scrupuleusement la règle, s'interdisant tous les « arrangements » qui sont légions le reste du temps. La conséquence de ces grèves n'est que trop connue : la paralysie totale du trafic [Poirot-Delpech, 1996 : 42].

Il existe d'autres règles qui s'appliquent aux contrôleurs mais dont les caractéristiques sont plus floues, par exemple celles qui régissent le passage d'un avion d'un centre de contrôle à l'autre. Ces normes sont régies par des « lettres d'accord » dont l'élaboration est le fruit d'un processus où sont pris en compte l'usage, l'expérience accumulée. Ces normes, elles aussi, sont fréquemment violées [Poirot-Delpech, 1996 : 43].

Enfin, le dernier type de règle autour de laquelle le contrôleur « joue » sans cesse est celui de la répartition des tâches officielles. La répartition prévue dans les textes est claire : un contrôleur organique (CO) organise le trafic à partir d'un tableau de *strips* (bande de

progression de vol) et s'occupe de la communication avec les secteurs adjacents ; un contrôleur radar (CR) donne les instructions au pilote et établit les séparations radar. Mais dans la réalité le CO et le CR assument en permanence les deux responsabilités à la fois [Poirot-Delpech, 1996 : 43]. Le CO et le CR gardent chacun une oreille tendue vers le travail de l'autre. Cette collaboration est une manière de prévenir toute erreur en doublant le contrôle. Rester toujours interchangeable, au mépris de la règle, c'est créer les conditions d'une sécurité supérieure dans le travail.

On peut résumer le travail du contrôleur en citant la phrase de l'un d'eux :

« L'écart à la norme, c'est la norme du travail » [Gras *et al*., 1990 : 87]

Cet écart prend la forme d'espacement plus court entre les avions comme on l'a vu, mais aussi d'échanges verbaux avec les pilotes qui ne respectent pas la phraséologie réglementaire. Ce « relâchement » que s'autoriseront les professionnels est à la fois une marque de maîtrise de la situation (aux yeux des pairs et de lui-même), un moyen de ménagement d'un espace de détente, et enfin une manière d'exorciser la peur.

Le jeu autour de la règle tend à montrer qu'en fait, il existe plusieurs niveaux de normes aux yeux d'un contrôleur. Gras *et al.* [1990 : 89 *sq*.] distinguent ainsi trois niveaux :

- **La norme officielle** : ce sont les procédures standards prescrites pas la réglementation. Cette norme est un point immuable auquel il n'est réellement fait référence que dans trois cas : quand la situation météorologique est particulièrement mauvaise, en cas d'incident, et en cas de grève du zèle. En cas de conflit, on se retourne toujours du côté de la norme officielle, seule référence admise explicitement.

  « Sur le tas, on s'arrange. Les coordinations téléphoniques permettent des transferts radar en dehors des lettres d'accord. Cela simplifie le travail, mais en cas de rupture d'entente à l'amiable, on a ces lettres d'accord qui sont les bases vers lesquelles on reviendrait pour éviter tout problème » [Gras *et al.,* 1990 : 96]

- **La norme du groupe** : c'est la norme en vigueur, celle qui est effectivement appliquée. Elle repose sur un savoir commun implicite dont la transmission est l'objet d'un apprentissage. L'usage prévu et l'usage réel (les mœurs) sont tout à fait différents. Ces normes en vigueur sont un construit de groupe, car elles varient selon les centres et selon les équipes. Le groupe opère de plus un contrôle rigoureux sur les individus, afin de vérifier qu'ils « jouent le jeu » en ne dépassant les bornes fixées à la prise de risque.
- **La norme individuelle** : elle est un mixte des deux précédentes. Selon le cas, son humeur, sa forme du moment, le contrôleur fluctue entre la norme officielle et celle du

groupe. Cette fluctuation est elle-même régulée par la norme du groupe qui admet cet incessant voyage fait de prises de risques calculées.

> *« Ça dépend des jours, on est plus ou moins en forme, alors on prend des marges plus ou moins grandes »* [Gras *et al*., 1990 : 90]

L'arrivée de nouvelles techniques a été le premier facteur facilitateur de la place grandissante de l'écart à la norme dans la fonction de contrôleur aérien. Par exemple, l'introduction du radar a permis aux contrôleurs de visualiser les appareils dans l'espace, et d'effectuer ainsi un véritable contrôle sur l'évolution des appareils et sur leur obéissance aux instructions. Grâce au radar, le contrôleur a gagné une maîtrise individuelle des évènements bien plus grande, et donc une capacité immense à jouer avec les normes. La présence de cet instrument de plus en plus précis et fiable a rajouté au contrôleur un « sens supplémentaire » qui l'a fait accéder à une maîtrise encore impossible quelques années auparavant.

La deuxième source de la place grandissante de l'écart à la norme est à trouver selon les auteurs dans l'augmentation du trafic aérien. Le nombre d'atterrissages et de décollages par jour n'a cessé d'augmenter sans pour autant que les règles ne soient réellement adaptées. Pour que le trafic aérien ne soit pas purement et simplement paralysé, une tolérance de plus en plus grande relativement aux écart à la norme a du être développée.

C'est donc en grande partie la volonté de réaliser sa tâche, malgré les contraintes de la règle, qui motive la transgression. Ce métier vit en permanence dans ce que Bateson [1956] et l'école de Palo Alto, qui ont développé cette approche dans le cadre de travaux sur l'interaction humaine, nomment le *double-bind* (ou « double contrainte »),

> *« En cas de problème notre responsabilité est individuelle et, à ce titre, nous devons appliquer le règlement. Mais si à l'inverse, nous l'appliquons, on est un mauvais contrôleur, y compris dans le regard des autres. »* [Gras *et al*., 1990 : 91]

On est en présence d'une situation paradoxale où la conformité est impossible. La transgression apparaît alors comme un moyen de concilier des impératifs contradictoires.

ii *Médiation des contradictions par la transgression*

Dans son étude sur la culture des gangs, Cohen [1955] explique que la cause des déviances des jeunes garçons délinquants des classes moyennes est la contradiction qui existe entre les fins proposées (l'argent, la réussite) et les moyens qui leur sont accessibles (l'éducation, le travail). De ce point de vue, la déviance n'est alors qu'un moyen différent de parvenir à la fin socialement reconnue comme désirable. La transgression ne doit pas être comprise comme le reflet d'une opposition au système, mais plutôt comme une **« adhésion tortueuse ».** Le seul moyen trouvé par l'acteur pour respecter une règle sociale impérieuse

(réussir, posséder de l'argent), est d'en violer une autre (l'interdiction du vol). Cette idée correspond bien à la constatation faite plus haut : on ne transgresse le plus souvent un principe qu'au nom d'un principe supérieur. C'est donc pour surmonter une contradiction entre deux ordres normatifs que bon nombre d'écarts à la règle apparaissent. Voilà une idée qui pourrait bien être éclairante pour la transgression en entreprise. Nous allons chercher en préciser les contours dans les lignes qui viennent.

L'approche conventionnaliste, tout d'abord, propose une approche de la manière dont le conflit en organisation est surmonté qui peut être rapprochée de celle dont nous parlions précédemment. Pour des auteurs tels que Boltanski et Thévenot [1987 ; 1989 ; 1991], des conflits apparaissent sans cesse entre différents mondes. L'existence de contraintes contradictoires en entreprise s'interprète comme un conflit de mondes. Ce conflit est résolu par la mise en place d'un compromis entre ces mondes [Isaac, 2003 : 160]. Par exemple, lors d'un conflit entre le caractère traditionnel d'une production (en l'occurrence, charcuterie corse, volailles fermières, camembert) et des objectifs de production de masse et de rentabilité. Il y a là une opposition entre le monde domestique d'une part, et le monde industriel d'autre part. *L'Appellation d'Origine Contrôlée* (A.O.C.) est une solution qui « associe des éléments extraits des différents mondes pour construire un compromis accepté par l'ensemble des acteurs. » [Isaac, 2003 : 149-160] Ce compromis a l'avantage de permettre aux acteurs de concilier les deux principes supérieurs des deux mondes : d'une part, le respect de l'essentiel des méthodes traditionnelles de fabrication, et d'autre part le respect d'une formalisation et d'un cahier des charges (permettant la standardisation et donc la production de masse). Dans la théorie conventionnaliste, la dissonance entre différents niveaux de convention est surmontée grâce à un compromis qui fait cohabiter des niveaux de rationalité contraires. Si l'on analyse l'explication donnée par Isaac [2003], on comprend que le compromis des conventionnalistes est trouvé *dans* et *par* une rupture des niveaux de rationalité.

Peut-être est-il possible de mieux comprendre cette idée de rupture des niveaux de rationalité en s'aidant de la réflexion de Josserand et Perret [2003] sur la gestion des paradoxes organisationnels. Ces auteurs identifient trois façons de sortir d'une situation de contradiction organisationnelle. Parmi celles-ci, la troisième nous semble correspondre à l'idée d'une cohabitation des contraires : c'est la « logique de disparition » [Josserand et Perret, 2003 : 168]. Dans cette dernière, les individus intègrent les deux dimensions contradictoires en se représentant la réalité différemment, en changeant de cadre. Ils suppriment ainsi la situation de double-contrainte. Il y a là une idée qui pourrait bien

s'appliquer avec bonheur à la transgression qui nous intéresse. En transgressant, les acteurs créent une rupture entre l'ordre des discours et celui de la pratique. Cela correspond bien à ce « changement de cadre », cette « représentation différente de la réalité » qui serait la solution trouvée par l'organisation aux paradoxes organisationnels.

Bonetti, Descendre, Gaulejac et Pages [1998 (1979)] 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. » [p.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. » [*idem*: 21] Les règles et le jeu autour de ces règles correspondent à une « modalité technique de résolution des problèmes » [Bonetti *et al.,* 1998 (1979) : 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 l'approche de Jean-Daniel 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]

Bonetti *et al.* [1998 (1979)] ont réalisé une étude approfondie dans une entreprise de grande taille qu'ils nomment fictivement « TLXT ». Ils observent que le rapport à la règle varie fortement à l'intérieur d'une même entreprise. Le champ de l'autonomie est ainsi différencié selon les trois axes du niveau hiérarchique, du domaine d'application (externe, interne) et de la nature de la règle. L'espace défini par les règles n'est donc pas uniforme, mais fortement cloisonné. On a affaire à une organisation non pas monolithique, mais séparée en différentes modalités de traitement des règles. Chacune de ces modalités constitue un sous-système articulé à l'ensemble.

Premier type de cloisonnement : l'opposition des règles externes et internes. Le visage montré aux acteurs extérieurs est fortement différent de celui qui est visible de l'intérieur. Chacun est conscient que la possibilité de jeu autour de la règle n'existe réellement qu'à l'intérieur de l'organisation, sans doute parce qu'il existe en parallèle des « conventions de jeu » faisant qu'au-delà de la transgression, une coordination est possible. Face au monde extérieur, l'organisation devient plus monolithique, et les règles d'interaction sont scrupuleusement respectées.

> *« Les règles représentant des contraintes internes peuvent être interprétées largement alors qu'il est impensable de discuter et transformer les règles entre les clients et la firme. Ceci permet de maintenir la cohérence de la société vis-à-vis de l'extérieur (clients, gouvernements, concurrents, etc.) et de ne pas laisser entrevoir ses failles. »* [Bonetti *et al*., 1998 (1979) : 71]

Le niveau hiérarchique est le deuxième axe discriminant les espaces de pratiques face aux règles. La direction réalise une hiérarchisation des enjeux des règles. Elle peut alors ne contrôler qu'un certain nombre d'éléments clés, tout en ménageant des zones d'autonomie en ce qui concerne les domaines subalternes. Selon la formule d'un ingénieur, la direction laisse ainsi aux subordonnées des « os à ronger ». La tonalité quelque peu méprisante de l'expression tendrait à dévaloriser l'autonomie ainsi dévolue aux employés. Mais nous pensons que cette dernière n'est pas à sous-estimer, car comme nous l'avons vu plus haut, les plus petites marges de liberté peuvent être un outil puissant pour l'acteur, l'inertie face aux décisions exogènes pouvant trouver là un point d'ancrage extraordinairement solide.

Enfin la nature des règles n'est pas neutre dans l'attitude des acteurs, ce qui n'est guère étonnant : les règles financières sont plus largement respectées que les autres par exemple.

Pour quelle raison ce cloisonnement entre différents espaces de règle existe-t-il ? Autrement dit, comment peut-on expliquer l'existence de ces différentes latitudes d'autonomie dans l'entreprise ? La déviance ainsi décrite remplit trois fonctions selon Bonetti *et al*. [1998 (1979) : 75]:

- Intégration des agents
- Maintien de la cohérence idéologie/pratique
- Médiation des contradictions.

Le rôle d'intégration des agents a déjà été abordé plus haut. On a déjà rappelé de quelle manière la transgression ritualisée constitue un moteur de renforcement des règles des sous-groupes. Les « arènes d'habileté » décrites par Dodier [1996] sont ces moments où l'écart à la règle formelle est utilisé comme épreuve d'admission à l'intérieur d'un sous-groupe. La

déviance est 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 (1979) : 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 (1979) : 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 chaire 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 (1979) : 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 peux 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.

*

* *

Nous pouvons, à la lecture de ce qui précède, faire une remarque des plus importantes : le développement d'un espace de transgression n'implique pas l'ignorance par les acteurs des

écarts à la règle accomplis par certains. Au contraire. **La connaissance mutuelle des actes est une donnée nécessaire du succès du mécanisme**. C'est parce que chacun sait ce que font les autres que les ajustements mutuels, que les glissements sont possibles. Cette situation étrange dans laquelle tout le monde sait sans paraître savoir prend la forme d'une *mise en scène*. L'analogie avec la situation théâtrale semble éclairante. Comme des acteurs de théâtre, les individus sont censés feindre de croire à ce qu'ils disent et entendent. Les échanges ne sont pourtant qu'une convention. La lettre du discours ne doit pas être considérée comme une fin, mais comme une étape technique, un rouage dans le mécanisme de communication.

> *« Les filiales réalisent une mise ne scène où l'on négocie, discute, adapte, transforme, interprète les règles pour ajuster indéfiniment des contradictions qui menacent d'échapper de toutes parts. »* [Bonetti *et al*., 1998 : 73]

Nous reviendrons plus tard sur ce rôle de la mise en scène, du jeu du « comme si ». Tentons néanmoins d'en dire un peu plus dès maintenant. Le rôle dynamique de la contradiction en entreprise, dès lors qu'elle parvient à être dépassée, s'exprime dans la tension entre travail prescrit et travail réel dont nous avons parlée plus haut. Nous avons en effet vu, avec le taylorisme, comment 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. Comme le montre Philippe Zarifian :

> *« Nous ne pouvons plus penser cette autonomie sur le mode du « travail réel » face au travail prescrit ». L'opposition est plutôt entre « compétence » et « savoirs normés »* [Zarifian, 1999 : 60]

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 :

> *« Face à une équipe autonome qu'il a lui-même poussé à constituer, l'encadrement sera, dans la grande majorité des cas, tenté de pré-définir des corps de savoirs techniques et comportementaux qui devraient régler l'action de ces acteurs « autonomes ». Mais la situation elle-même de prises d'initiative, et le volonté « politique » d'auto-nomie des acteurs fera que la compétence sera irréductible à cette programmation (tout en pouvant et en devant l'utiliser). »* [Zarifian, 1999 : 60]

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.

Synthèse du III

A travers la théorie de la régulation et l'approche stratégique, nous avons progressé dans l'interprétation du rôle de 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. Cela ne nie ni ne minimise l'importance des rapports de force qui se jouent dans l'organisation. Nous cherchons seulement à mettre l'accent, à la suite d'autres auteurs, sur le fait que ces luttes stratégiques produisent tout de même, *in fine*, des actions coordonnées. Le conflit se résout donc au quotidien en une certaine forme de coopération. Cette dernière prend parfois la forme d'un compromis explicite, négocié au grand jour, mais elle prend aussi souvent (et c'est ce qui nous intéresse) la forme d'un compromis non pas tacite, mais plutôt paradoxal. C'est par un jeu autour des discours (des principes affichés) et des actions (principes appliqués) qu'un compromis *qui ne peut dire son nom* s'établit.

Voici que l'entonnoir de notre sujet, petit à petit, se resserre. Nous nous acheminons vers le point particulier sur lequel nous allons faire porter notre apport scientifique. C'est dans le jeu des discours que nous allons chercher à débusquer un mécanisme resté peu ou pas identifié à notre connaissance, et qui met un certain type de transgression au centre du fonctionnement habituel de l'organisation. Au-delà de la notion de négociation, nous voulons en effet décrire un mécanisme qui repose sur un jeu entre l'explicite et l'implicite. C'est l'objet de la notion de « transgression ordinaire » que nous allons chercher à développer.

IV. La transgression ordinaire : esquisse de définition

Bonetti *et al.* [1998 (1979)] parlent des modalités d'interprétation des règles comme d'une « politique de la pratique ». Serait ainsi désigné le système d'arrangements entre la norme et la pratique qui, par le jeu constant autour de leur cohérence, parvient à accorder les exigences formelles et les exigences matérielles. Nous proposons de désigner différemment un tel mécanisme, car nous souhaitons mettre l'accent sur le caractère quotidien et avant tout transgressif de cet arrangement. A une dénomination par trop diplomatique, nous proposons de substituer un terme moins ambigu inspiré de Norbert Alter : la *transgression ordinaire*. Ce concept entend désigner de manière plus claire l'économie d'ensemble du jeu autour de la norme qui joue un rôle dans la coordination en entreprise. A travers lui, nous allons tenter de spécifier plus avant les caractéristiques de ce jeu.

L'intérêt managérial de notre entreprise nous semble clair. Rappelons-nous en effet que nous avons constaté qu'il existait des transgressions qui, contrairement à l'idée reçue, n'étaient pas nocives pour l'organisation. La question qui se pose pour le gestionnaire, soucieux de ne pas entraver la marche d'un rouage atypique mais pourtant essentiel de son organisation, est la suivante : comment pourrons-nous différencier les transgressions bénéfiques et les autres ? La notion dont nous nous proposons d'esquisser les contours pourrait bien permettre cette distinction. A travers la transgression ordinaire, nous allons chercher à approfondir notre connaissance du mécanisme de production d'un genre particulier d'écart à la règle, et ainsi différencier les transgressions fonctionnant de la sorte et les autres.

A Transgression extraordinaire et transgression ordinaire : essai de distinction

Paraphrasant « l'innovation ordinaire » qu'il décrit [Alter, 2000], Alter évoque la notion de « déviance ordinaire » [2000 : 169 ; 2002 : 31]. La signification de cette locution est clarifiée par l'auteur tout au long de l'ouvrage. C'est d'abord une activité *banale* [Alter, 2000 : 35], au sens où tout le monde est susceptible de s'y adonner. De plus, la déviance n'est pas un phénomène marginal [p.169], elle est à la fois « le cœur et le lot quotidien » du mouvement [*ibid.*]. C'est une pratique qui s'inscrit dans la pratique quotidienne des acteurs.

Contrairement aux caractéristiques classiques de la déviance posées par Becker, il n'y a pas dans la déviance ordinaire de *carrière* ni de *stigmatse*. Dernière caractéristique, l'innovation, et donc la déviance qui en est le corollaire inévitable, est réalisée au nom de *l'efficacité* [p.172]. Pour résumer, on peut dire que la déviance ordinaire est une forme habituelle d'écart dans les situations de travail entre la norme et les pratiques, faisant partie du fonctionnement normal de l'organisation. C'est ce cadre esquissé par Alter que nous allons utiliser pour mieux comprendre le rôle et le fonctionnement de la transgression ordinaire des règles dans les entreprises. Il nous est possible, grâce à la revue de littérature que nous venons d'effectuer, de fonder plus solidement les différentes caractéristiques d'une telle transgression, et donc d'en circonscrire les contours.

Tout d'abord la déviance ordinaire n'est pas passagère, mais permanente ; elle n'est pas limitée à quelques uns, mais majoritairement répandue ; elle est notoire aussi, car nul n'en ignore l'existence ; et enfin elle ne concerne pas les déviances graves (comme les crimes par exemple). La différence essentielle cependant ne réside pas dans les formes particulières de manifestation, mais dans le mécanisme dans lequel elles s'inscrivent. Seule une réflexion étiologique permet à notre sens de distinguer formellement déviance ordinaire et extraordinaire. Si cette dernière est anomique, reflet d'une pathologie de l'organisation, la déviance ordinaire, en revanche, joue un rôle positif dans l'organisation.

1) L'omniprésence et l'inscription dans le quotidien

a) L'omniprésence de la transgression ordinaire

Certaines caractéristiques de la transgression ordinaire se retrouvent aussi dans les déviances importantes : la quasi-omniprésence par exemple. Clinard et Yeager [1980] ont réalisé une étude à la fin des années soixante-dix sur les 620 plus grandes organisations publiques aux États-Unis. Ils ont ainsi constaté que 60% de ces entreprises étaient poursuivies pour au moins un crime, le nombre moyen étant 2,7. De plus, on trouvait dans 50% des 25 plus grandes entreprises américaines des cadres qui reconnaissaient ou étaient condamnés pour des pratiques d'affaires illégales. L'action illégale peut ainsi devenir un mode de fonctionnement « habituel » de l'organisation :

> *« La violation de la loi peut devenir un schéma interne acceptable dans certaines entreprises. Des employés de l'entreprise peuvent eux-mêmes violer régulièrement la loi et exiger de leurs subordonnés qu'ils fassent de même. »* [Humphrey et Palmer, 1990 : 139]

On le verra plus bas cependant, la transgression qui nous occupe se distingue des écarts sanctionnés par la loi, car elle est, par définition, bénigne, au double sens du terme (bonne et d'un impact limité).

b) Un phénomène quotidien

La transgression ordinaire peut-elle recouvrir des formes « ponctuelles » de déviance, c'est-à-dire des évènements qui ne se produisent qu'à certains moments, ou bien doit-elle se borner à des manifestations permanentes ?

Les œuvres d'un Maffesoli, d'un Certeau, d'un Balandier, sont traversées par cette idée directrice selon laquelle le banal, l'ordinaire, le quotidien a quelque chose à nous dire. Ce n'est point tant sur les faits saillants (par nature *exceptionnels*) qu'il est intéressant de se pencher que sur les faits que le nombre rend apparemment plats. Dans cette perspective, la banalité d'un phénomène est un gage de son importance sociale, l'indice d'un « filon » théorique prometteur.

La transgression ordinaire est indissociable du quotidien, au sens étymologique de ce mot : c'est *tous les jours* qu'elle se manifeste. A tel point que si l'on suit la définition que donnent Humphrey et Palmer [1990] de la déviance, alors la transgression qui nous intéresse, à la limite, n'en est pas une : « la déviance est un comportement qui est inhabituel, non typique, dans une société ou un groupe »[52] [Humphrey et Palmer, 1990 : VII]. Le phénomène qui nous intéresse est justement cet « habituel » et ce « typique » que personne ne remarque tant il est encastré dans le quotidien.

c) Un phénomène notoire

Le fait qu'une pratique puisse être à la fois notoire et ouvertement niée ou condamnée n'est en rien aporétique. Nos considérations sur les phénomènes cognitifs collectifs tels que les cascades informationnelles nous ont suffisamment indiqué combien il existait une dissociation entre le domaine des pratiques ouvertement approuvées et celui des normes tacites d'action. Un même individu pourra, sans être schizophrène, se référer en public à une règle qu'il viole tous les jours en commun avec les autres.

La transgression ordinaire est connue de tous. Elle n'est pas, comme la plupart des transgressions, un acte clandestin, perpétré en secret par un déviant honteux. Même si elle n'est jamais explicitement avouée dans les discours publics, elle est accomplie de façon assez ouverte. Elle est l'objet d'un savoir commun dans l'organisation. Si le caractère public de la

52 "Deviance is behavior that is unusual, not typical, in a society or a group."

transgression n'est pas total, au moins l'existence de cette transgression est-elle une connaissance commune à l'organisation : tout le monde sait que ces choses ont lieu. Nul n'en ignore l'existence, de l'employé le plus modeste au dirigeant le plus élevé.

2) Un phénomène positif pour l'organisation

Cet attribut de la transgression ordinaire est donné en quelque sorte par construction. En effet, rappelons-nous que nous avons découverts plus haut qu'il existait certains types de transgression qui, non contents de n'avoir pas d'effet délétère sur l'organisation, jouaient un rôle dans le bon fonctionnement de ce dernier. C'est à partir de ce constat que nous avons projeté de cerner les contours d'une notion qui servirait d'outil permettant de différencier la « bonne transgression » des autres. Deux remarques peuvent être faites sur ce que serait cette bonne transgression.

a) L'exclusion des déviances graves : le critère de la bonne conscience

La distinction entre les actes graves et les autres n'est pas si simple: à partir de quelle fréquence peut-on qualifier la déviance ordinaire ? Une transgression journalière suffira-t-elle ? Mensuelle ? Quelle proportion des membres du groupe doit s'écarter de la règle pour mériter une telle appellation ? Sera-ce la majorité ? Où fixerons-nous la limite entre *l'exceptionnel* et *l'habituel* ? Si l'on admet que la notion de transgression ordinaire sous-entend le caractère anodin et superficiel de l'écart à la règle, à l'exclusion des déviances graves ou criminelles, quelle limite fixerons-nous pour séparer le « grave » du « bénin » ?

De la même manière qu'il n'existe pas en pratique de séparation nette entre l'obéissance à la règle et sa transgression, il n'est pas possible de séparer de manière binaire le domaine de la déviance ordinaire de celui de la déviance extraordinaire.

Que pouvons-nous dire malgré tout ? La transgression ordinaire se définit d'abord par l'importance relativement faible des règles transgressées. Ça ne veut toutefois pas dire que le rôle joué par ces écarts à la règle n'est pas fondamental dans l'organisation. La transgression ordinaire est seulement celle qui est relativement neutre d'un point de vue moral, ou en tous cas faiblement condamnée.

La transgression ordinaire, telle que nous la définissions, exclut l'illégalité. A l'exception peut-être des règles du droit du travail (temps de travail, sécurité). Sauf exception, les pratiques de transgression ordinaire n'encourent pas de sanction d'ordre pénal. Becker [1985, (1963), cité par Humphrey et Palmer, 1990 : 39] distingue deux types de déviance :

- la **déviance primaire** est celle qui est désignée comme inacceptable par la société mais que l'acteur individuel considère comme acceptable et raisonnable compte-tenu des circonstances. L'acteur se considère comme une personne honnête.
- La **déviance secondaire** est une déviance considérée comme telle à la fois par les acteurs et la société. Le déviant secondaire a une image de lui-même comme déviant. Dans ce cas-là la déviance devient une « carrière ». L'acteur s'assume et se vit comme déviant.

Cette distinction peut probablement être utile pour la définition de la notion qui nous occupe. Le vrai criminel d'entreprise, celui qui détourne des fonds, maquille des comptes, se conçoit consciemment comme exceptionnel, au sens propre, c'est-à-dire une personne agissant d'une manière inhabituelle, non commune. Il se vit comme déviant. Il sait d'ailleurs quelle menace pèse sur lui, la peine de prison et/ou l'amende qu'il encoure. Le déviant ordinaire, lui, est persuadé qu'un grand nombre d'autres personnes agissent comme lui, et qu'il n'est pas en cela exceptionnel. Il se comprend comme honnête, agissant comme il le fait sans culpabilité. Il est persuadé d'avoir une conduite raisonnable.

b) La dialectique moyens adoptés/fins poursuivies: quand la transgression sert la règle

Le point précédent peut être prolongé en soulignant que la transgression ordinaire n'est jamais faite dans un esprit d'opposition au système, de sabotage. Elle est toujours une manière d'adhérer aux fins du système, de le servir, fût-ce par des voies perverses (au sens propre : détournées).

Il est possible d'établir un lien étroit entre l'idée de transgression ordinaire et l'intérêt à long terme de l'entreprise. Nous voulons dire que, par définition, la transgression ordinaire est un phénomène récurrent, enchâssé dans le quotidien de l'organisation. Dès lors, on ne peut caractériser « d'ordinaire » que les actions dont la répétition sur le long terme n'ont pas un effet létal sur l'organisation. Seules les actions ayant un rôle positif à jouer (ou à la limite, dont l'accomplissement est sans aucune conséquence au niveau de l'entreprise) dans le fonctionnement non-pathologique de l'organisation peuvent être qualifiées « d'ordinaire » au sens où nous l'entendons.

Merton [1997 (1957) : 172] propose une typologie des modes d'adaptations de l'individu aux contraintes de l'entreprise. Cette typologie est reproduite dans la figure 30.

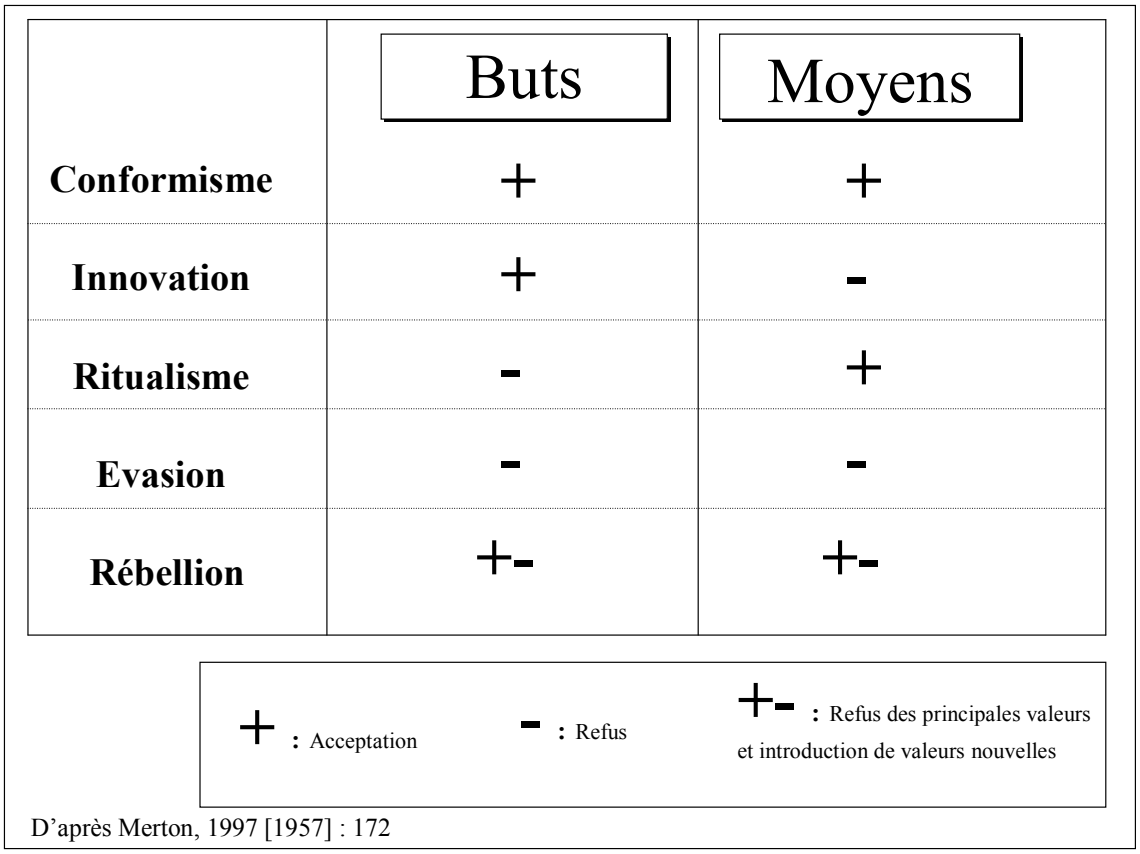

Figure 31 : *Typologie des modes d'adaptations individuelles à la contrainte selon Merton 1997 [1957]*

Parmi les cinq réactions à la contrainte que cite Merton [1997 (1957)], deux ne décrivent pas une transgression :

- **Le conformisme** : respect total des moyens et des fins ;
- **Le ritualisme** : respect tellement scrupuleux des règles que les fins sont oubliées, placées au second plan. C'est, comme le remarque Merton, le reproche que fait Weber à la bureaucratie [1997 (1957) : 192] : « l'adhésion aux règles, conçues à l'origine comme un moyen, devient une fin en soi »

Les trois autres modes d'adaptation impliquent quant à eux une transgression (les moyens sont synonymes ici de normes).

- **Evasion** : c'est la transgression du paria, du malade, du vagabond etc. Toutes les personnes qui refusent en bloc les moyens permis comme les buts proposés, sans pour autant substituer d'autres normes.
- **Rébellion** : le rebelle fait table rase des moyens et des buts, et les remplace par ses propres normes.
- **Innovation** : c'est le comportement de compromis, dans lequel les buts sont acceptés, mais les moyens d'y parvenir réinventés par l'individu.

C'est cette dernière forme d'adaptation individuelle qui nous semble caractériser la transgression ordinaire en entreprise. En effet, il paraît difficilement concevable qu'un employé dans une entreprise puisse se permettre de refuser à la fois les moyens et les buts fixés (ce serait le mode Rébellion). Une acceptation, au moins apparente ou partielle des buts de l'entreprise semble nécessaire. En revanche, le choix des moyens est un moment d'infinis contournements. L'innovation met bien en relief la caractéristique de ce que serait cette notion de transgression ordinaire : elle pourrait être différenciée des autres écarts à la règle par cette dialectique moyens rejetés/fins acceptées. Le but poursuivi est bien celui que fixe l'organisation, mais les moyens sont inventés. Pour le dire comme Alter [2000 : 172] : « l'innovation consiste à mettre en oeuvre des moyens illicites pour atteindre des fins valorisées par la société ».

Dans son ouvrage fameux sur les musiciens de jazz, Becker [82] fait la différence entre ceux qu'il appelle les « francs-tireurs » et les musiciens conventionnels. Alors que ces derniers acceptent de subordonner leur art à la demande du public, les francs-tireurs refusent les compromissions.

> *« Ils transgressent les conventions du monde de l'art, mais sur certains points seulement, et ils respectent en fait la plupart d'entre elles »* [Becker 82 : 251]

La transgression n'est pas dans ce cas *une fin en soi*, mais la manière de réaliser une musique différente, ou si l'on veut de développer une conception du métier de musicien différente des canons admis. Le franc-tireur de Becker n'est pas en rupture totale avec le monde professionnel auquel il appartient par tradition : quand le moment vient, il sait aussi avoir recours aux maisons de disque, faire des concerts, répondre à des interviews etc.

Dans l'organisation, la transgression ordinaire ne doit pas être comprise comme une pratique parasite, mais comme un mode de coordination à part entière, permettant aux acteurs se surmonter des contradictions. Or l'absence de maîtrise de ces dernières pourrait mettre l'organisation en sérieux danger. La transgression ordinaire, telle que nous la pressentons, joue un rôle dans le fonctionnement normal de l'organisation. Elle est plus qu'une pratique non pathologique ; qu'un phénomène marginal : elle est un élément à part entière du mécanisme de l'action coordonnée.

*

* *

Nous venons d'évoquer cinq attributs qui pourraient permettre d'esquisser les contours de la notion de transgression ordinaire. La figure 32 en présente un récapitulatif.

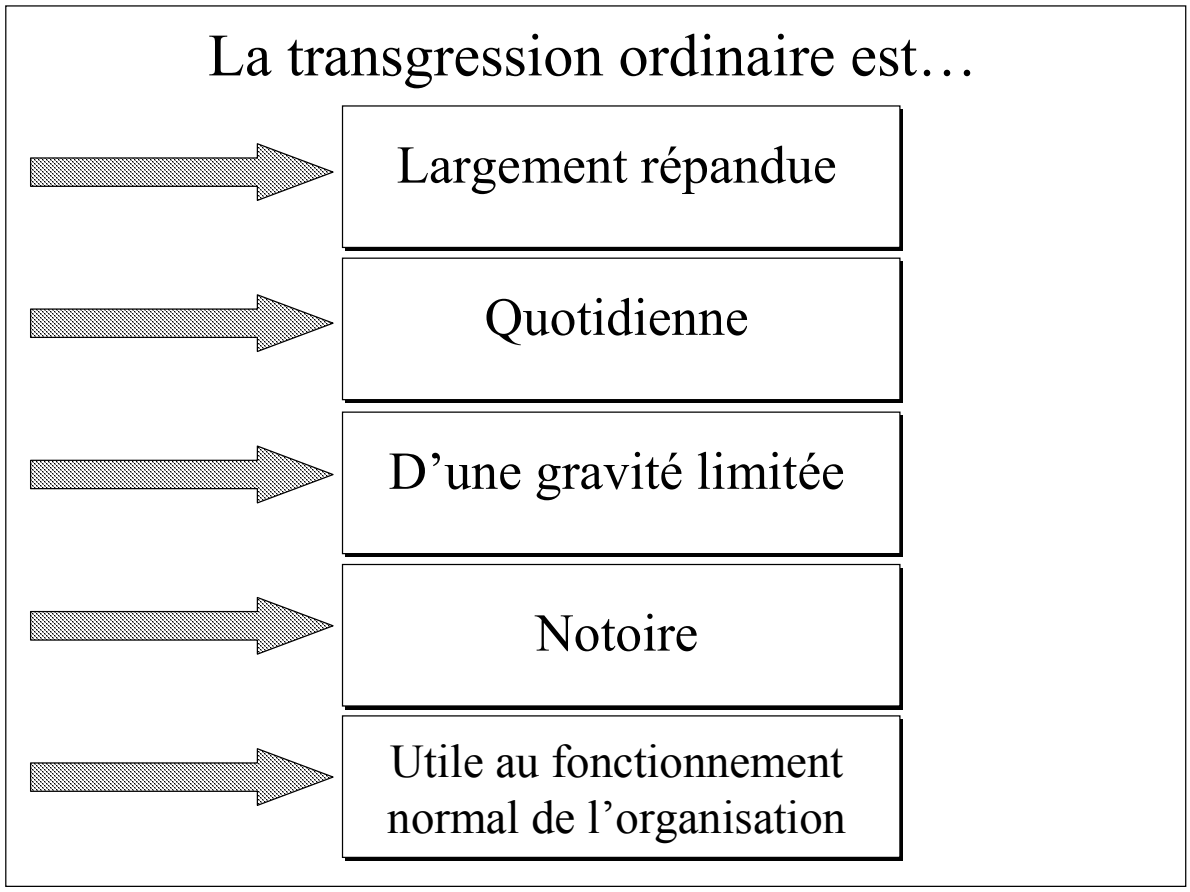

Figure 32 : *Les cinq caractéristiques de la transgression ordinaire*

Ces cinq attributs ne sont pour l'instant qu'une ébauche, reposant sur la seule analyse du *corpus* de travaux concernant la transgression dans les sociétés et les organisations. La suite de cette recherche va se proposer d'en vérifier la pertinence par le biais d'une confrontation à l'étude précise des manifestations transgressives d'une profession donnée.

Oserons-nous anticiper quelque peu sur les résultats de notre enquête ? Une idée se précise d'ores et déjà dans notre esprit : la transgression ordinaire pourrait bien prendre la forme d'un mécanisme particulier de jeu discours/action prenant la forme d'une sorte de théâtralisation des discours. En effet, accepter les buts de l'entreprise sans en accepter les moyens (situation typique de la transgression ordinaire comme nous venons de le voir), c'est s'obliger à pratiquer un discours de façade. La « rébellion sous le manteau » impose la nécessité de se servir des ambiguïtés du discours pour voiler le désaccord. Nous pouvons donc avoir dès maintenant le pressentiment de la forme de ce mécanisme : un jeu de dupe dont personne n'est dupe. Pour l'instant néanmoins, de telles affirmations sont prématurées. Seule une enquête *ad hoc* – celle que nous allons mener – pourra réellement en confirmer la solidité.

B Problématique générale de la recherche

Voilà achevé notre parcours raisonné de la littérature. Il est temps de focaliser notre travail et d'amorcer la phase suivante, prélude à l'investigation de terrain.

La revue de littérature que nous avons présentée a cherché à montrer combien le phénomène de la transgression dans les groupes sociaux était à la fois omniprésent et ambivalent dans ses motivations et effets. Il semble y avoir une sorte de contradiction entre la diversité des approches tendant à reconnaître un effet positif de la transgression sur la société, et l'idée commune qui continue d'assimiler celle-ci à un mal qu'il faudrait supprimer. Etrange incohérence qui fait condamner la transgression, alors même que tout le monde transgresse.

Notre hypothèse est que le paradoxe n'est qu'apparent. Il y a là une confusion de langage qui fait confondre deux types distincts d'écart à la règle : ceux qui sont pathologiques et ceux qui, effectivement, appartiennent à la classe des déviances positives. Utiliser le même mot pour désigner ces deux types de transgression est un abus de langage qui conduit à la confusion, et donc à la condamnation des deux. Il y a place, selon nous, pour une distinction conceptuelle qui n'aurait rien d'un *distinguo* universitaire. Il s'agirait en effet de mettre un terme à la confusion des deux sortes de transgression, et de créer ainsi les conditions de possibilité d'une gestion de cette transgression positive. Nous nous proposons de combler ce vide conceptuel en développant la notion de *transgression ordinaire*. Nous en avons esquissé les caractéristiques et le mécanisme fondamental de la mise en scène des discours. Il convient à présent d'éprouver la solidité, voire la validité, du concept proposé.

1) Le choix du terrain

Quel domaine d'activité choisir pour rendre notre observation la plus scientifiquement probante ?

Remarquons tout d'abord que le domaine de l'industrie est celui que nous avons le plus abondamment cité dans les pages qui précèdent. Les travaux, en effet, sont beaucoup plus nombreux dans ce secteur d'activité, que dans le domaine du tertiaire. La présente recherche augmenterait donc sa valeur ajoutée en choisissant un métier appartenant au monde des services. Nous ne voulons pas nous cantonner à décrire la transgression telle qu'elle se déroule dans la production industrielle, mais bien poser les bases d'une notion valable dans tout type d'organisation productive. Le choix d'un terrain différent s'impose donc.

De même, la plupart des approches du phénomène de la transgression prennent comme objet d'étude des professions peu qualifiées à dominante manuelle. Le caractère facilement

contrôlable de ce genre de travail, l'existence d'un fort esprit de groupe donnent sans doute aux manifestations de la transgression que nous avons pu observer (par le truchement des travaux consultés) une forme particulière. Ce phénomène garde-t-il la même morphologie dans un cadre différent ? Un métier plus qualifié se prête moins facilement au contrôle, et la solidarité entre acteurs y est extrêmement faible ; cela ne va-t-il pas susciter des transgressions différentes ? Ce qui était pertinent concernant des ouvriers peut-il s'appliquer au cas d'un métier fortement qualifié et très intellectuel ? Si c'est le cas, cela voudra dire que la notion que nous proposons est solide. On voit donc tout l'intérêt que nous avons à choisir un métier très qualifié à dominante intellectuelle.

Enfin, il paraît particulièrement intéressant de choisir un métier dans lequel le respect des règles est un impératif. Choisir un domaine dans lequel la transgression est sans aucun impact pourrait introduire un biais : celle-ci pourra s'y être développée de façon inhabituellement large. Nous pourrions ainsi être amenés à décrire comme normal un phénomène qui ne devrait sa banalité qu'à un échantillon exceptionnel. Choisir un domaine reposant de manière prépondérante sur les règles aurait l'avantage d'écarter un tel danger.

Les trois conditions que nous venons d'évoquer désignent donc une activité de service intellectuelle hautement qualifiée, dans laquelle les règles ont une place importante. Le conseil en stratégie et organisation correspond parfaitement à ces critères. La figure ci-dessous résume notre démarche de choix.

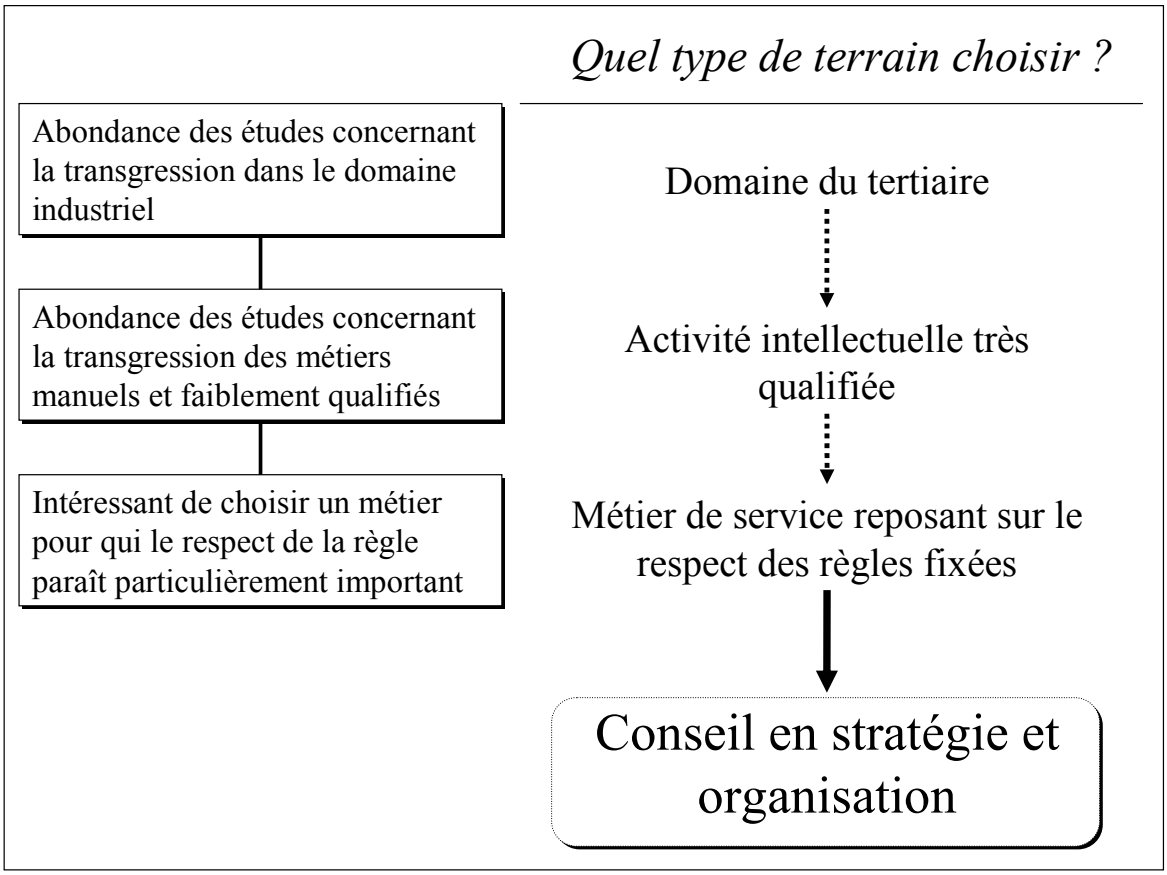

Figure 33 : *Quel type de terrain choisir pour éprouver la notion de transgression ordinaire ?*

Le conseil présente un intérêt supplémentaire pour notre sujet. En effet, le consultant n'est pas, comme un cadre, un simple gestionnaire ; il est une sorte de chercheur en gestion (certes, hautement orienté vers l'opérationnel et l'utile) dont l'activité l'amène à réfléchir à l'organisation, à ses défauts, aux moyens d'en améliorer le fonctionnement. La transgression est ainsi un phénomène que les consultants côtoient chaque jour, et sur lequel ils travaillent parfois. Chercher à observer la manière dont ces gens transgressent eux-mêmes, c'est en quelque sorte étudier les maladies du médecin. Les transgressions qui se développent malgré l'œil exercé du spécialiste sont forcément d'une nature particulière ; leur cause est plus profonde, plus fondamentale. Le phénomène prendra ainsi une forme aiguë qui rendra l'observation plus aisée.

2) Problématique et démarche générale de la recherche

Etudiant plus haut l'apport de l'approche stratégique à notre sujet, nous notions que Crozier et Friedberg avaient ménagé une place à l'irrégulier en remarquant que, même si les arrangements avec la règle ne favorisaient pas toujours une productivité optimale, ils avaient tout de même pour mérite d'apporter la paix sociale. Les auteurs notent qu'il est plus censé de

chercher en quoi ces pratiques sont utiles plutôt que d'en stigmatiser la malfaisance. Une approche compréhensive de l'organisation est ainsi esquissée, qui cherche à faire droit à l'existant, sans privilégier le schéma *a priori* d'un « devoir-être ». C'est cette approche que nous voulons nous aussi privilégier. Nous allons, dans ce travail, chercher à montrer le rôle positif que joue une certaine forme de transgression dans l'organisation.

Le lecteur pourra s'étonner qu'on ne mobilise pas la notion d'efficacité de l'organisation pour y adosser notre démonstration. C'est que cette notion est selon nous à prendre avec d'infinies précautions. L'erreur la plus courante est sans doute de la définir à l'aide d'indicateurs exclusivement financiers (efficience, rentabilité globale). C'est supposer que tout ce qui n'est pas quantifié et « monnayé » n'a pas de valeur, voire pas d'existence ! Aktouf [2002 : 194] note que l'on néglige aujourd'hui en économie tout un ensemble d'indicateurs pourtant pertinents pour évaluer le bien-être d'un pays: la culture moyenne, le taux de pollution, le degré de qualification moyen, la qualité de vie en centre-ville etc. Tout cela n'apparaît pas dans la vision purement financière ! Cela rejoint la vision du prix Nobel Amartya Sen [1993] pour qui des indicateurs tels que le niveau d'éducation, le bien-être psychologique devraient être pris en compte par les économistes. Dans l'entreprise, il nous semble que la notion d'efficacité globale doit prendre en compte des indicateurs tels que la paix sociale, l'ambiance de travail, la satisfaction trouvée dans la tâche par les employés. Certes, il est difficile de mesurer ces phénomènes. Mais au nom de quel présupposé néo-positiviste pouvons-nous affirmer que tout ce qui ne se mesure pas n'a pas de valeur ? En tant que chercheur, nous nous intéressons à *ce qui est* (tout chercheur est un ontologue, au sens grec du terme), or nous ne voyons aucune raison rationnelle de dénier l'existence à ce qui ne peut être quantifié, mesurer, comparé.

Nous pouvons à présent décliner les différentes questions que nous allons chercher à résoudre dans la suite de cette recherche. La problématique générale, qui subsume toutes les autres, pourrait être celle-ci :

- **En quoi le cas des cabinets de conseil en organisation et management nous permet-il de mieux définir la transgression ordinaire en entreprise ?**

  Les questions de recherches peuvent se décliner ainsi :

  - En quoi les métiers d'encadrement, hautement qualifiés et à dominante intellectuelle, connaissent-ils, comme les autres, des formes de transgressions ?
  - Quelles formes particulières ces dernières prennent-elles ?
  - Quelles sont les caractéristiques distinctives d'une sorte de transgression qui serait partie intégrante du fonctionnement normal de l'organisation ?

- Comment ce type d'écart est-il compris et utilisé par les acteurs ?

Nous voici parvenus à la charnière de notre recherche. Il est possible, à présent que le débroussaillage des notions a été fait et qu'un tour de l'état des savoirs sur la question a été réalisé, d'échafauder la structure que prendra la suite de nos investigations. Cette première partie a cherché à mettre à plat, de manière critique, les différentes approches de la transgression en entreprise, d'un point de vue tant gestionnaire que philosophique, ethnologique ou sociologique. Nous avons ainsi pu développer l'idée selon laquelle tous les écarts à la règle ne sont pas nocifs pour l'organisation. C'est cette idée, au fond, que nous allons chercher préciser.

Nous commencerons par focaliser notre revue de littérature sur les métiers du conseil. Nous analyserons ainsi, dans la deuxième partie de cette recherche, les écarts à la règle que la littérature y décrit, la forme qu'ils prennent, leur fréquence, leur fonction. Il s'agira en somme d'exposer l'état des savoirs concernant la transgression dans les métiers du conseil.

La troisième et dernière partie sera celle de la vérification empirique : nous utiliserons les matériaux collectés sur le terrain pour proposer une description de la manière dont la transgression est produite et utilisée par les acteurs.

La figure 34 résume l'ensemble de notre démarche de recherche.

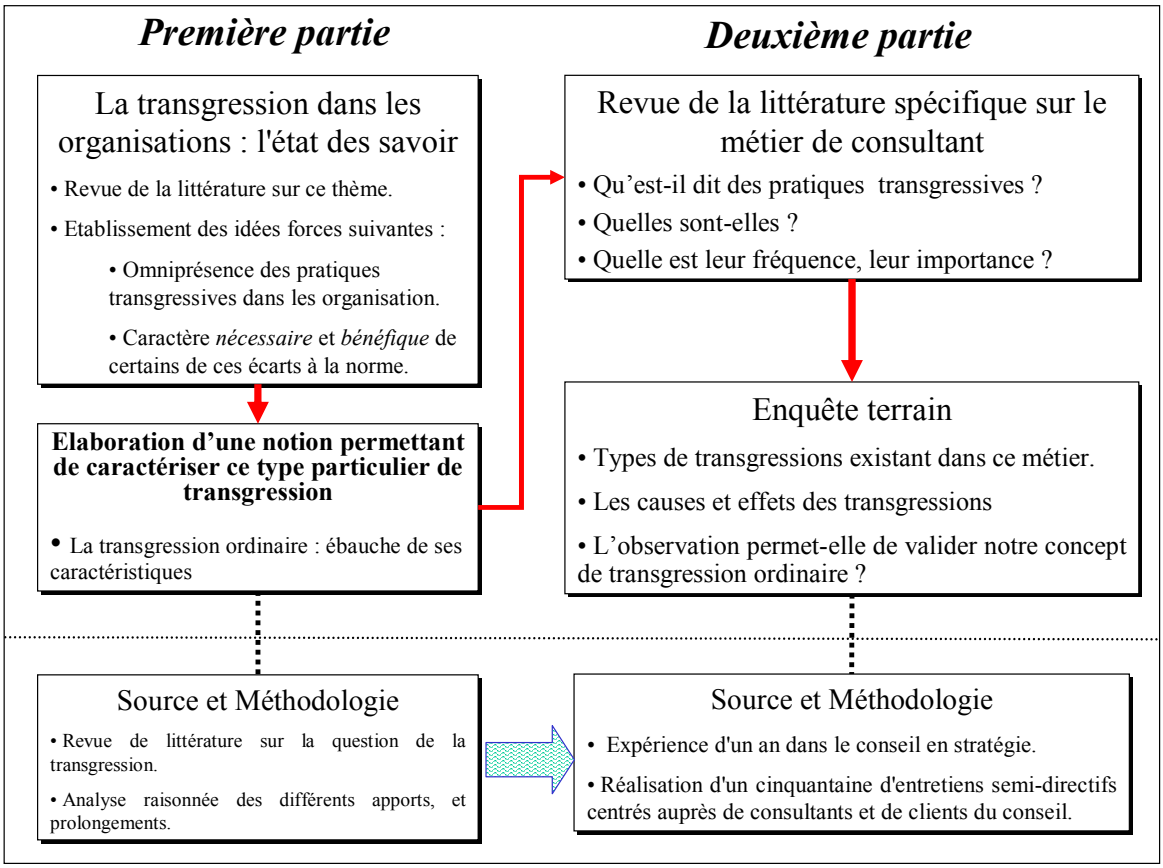

Figure 34 : *Panorama de la démarche de recherche*

Résumé du chapitre 2 et de notre démarche générale

Nous avons tenté de mieux préciser dans ce chapitre les différents contextes dans lesquels la transgression, entendue au sens large comme une contradiction entre un discours à valeur normative et l'action, intervient en organisation. Le but poursuivi est une meilleure compréhension de ce phénomène selon nous *méprisé* (au sens propre : « mal pris ») en entreprise.

Nous avons examiné les transgressions telles qu'elles apparaissent dans la société, en tentant d'esquisser à la fois le mode de compréhension classique qui en est développé et une explication sociale de ses déterminants.

A partir de ces premiers éléments, nous avons cherché à distinguer les différentes manifestations possibles de la transgression, en particulier dans les entreprises. Une typologie selon les causes a permis de distinguer des formes différentes de transgression. Nous avons délibérément choisi de nous intéresser à celles qui nous paraissent les moins bien comprises : les écarts à la règle qui jouent un rôle positif dans l'entreprise.

Les choses se complexifient si l'on considère, en plus des causes, les effets des transgressions sur les acteurs et l'organisation. Les différentes causes de transgression se mêlent pour produire un acte qui reste fondamentalement ambivalent. L'écart à la règle, avons-nous en effet constaté, est un acte ambivalent dans ses motivations comme dans ses effets : il est facteur de libération, mais aussi d'aliénation de l'individu.

Nous avons poursuivi notre réflexion pour chercher à comprendre quel était le rôle de cette ambivalence, c'est-à-dire la signification de ce phénomène, ses raisons d'être. Il nous est apparu qu'une certaine catégorie d'actes transgressifs pouvait être interprétée comme une réponse collective des acteurs aux contradictions de l'organisation, autrement dit, un champ de développement des compromis organisationnels.

Après avoir évoqué les auteurs (Crozier et Reynaud essentiellement) qui avaient déjà tracé la voie d'une explication des jeux autour de la règle en termes de conciliation des forces présentes en entreprise, nous nous sommes demandés de quelle manière nous pouvions préciser ce mécanisme de conciliation. Utilisant les travaux d'Alter sur l'innovation et la déviance ordinaire, la notion de transgression ordinaire est proposée afin de caractériser ce mécanisme. Nous avons tenté d'ébaucher les caractéristiques de ce que pourrait être cette transgression ordinaire : elle est un écart à la norme largement répandu, quotidien, connu de la plupart des acteurs, d'une gravité limitée, qui traduit la coordination opérée au-delà des contradictions multiples qui traversent l'organisation et ses acteurs.

La figure suivante synthétise la démarche que nous venons de suivre.

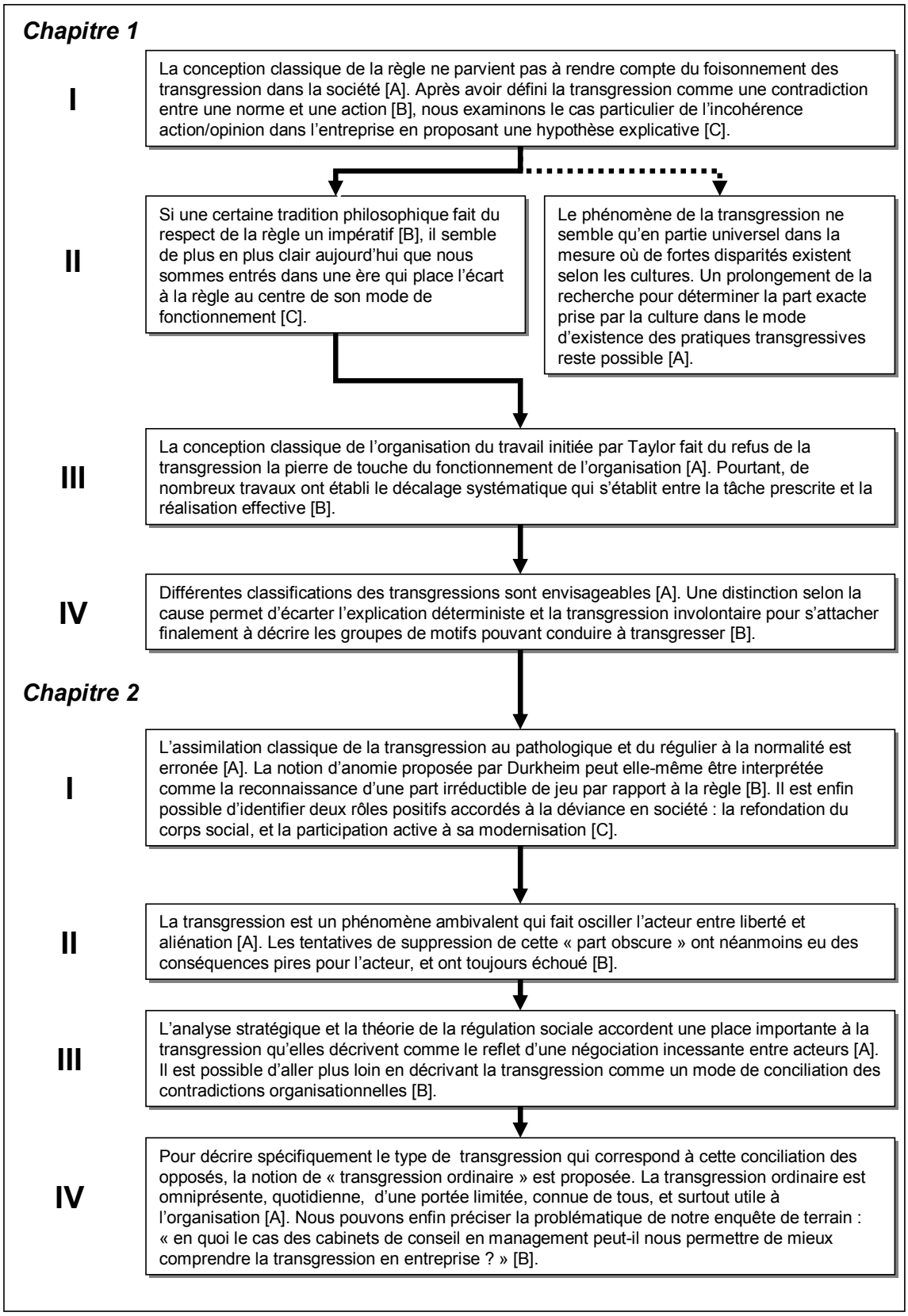

Figure 35 : ***Synthèse de la première partie***

DEUXIEME PARTIE : LE CAS DES CABINETS DE CONSEIL EN MANAGEMENT

L'enjeu de cette deuxième et dernière partie de notre thèse est le suivant : montrer, grâce à nos investigations de terrain, et après un tour préalable de la littérature concernant le conseil, que le métier du conseil en management connaît ce phénomène que nous avons appelé « transgression ordinaire ».

Nous allons montrer qu'il existe dans ces organisations une sorte d'écart à la norme qui prend la forme d'une dissociation entre différents niveaux de discours et d'actes ; dissociation que l'on pourrait décrire comme une sorte de mise en scène convenue*. Ce phénomène, jusqu'ici négligé par la théorie et les managers, tient pourtant une place importante dans le fonctionnement quotidien de l'organisation. Notre ambition est de porter à la lumière un fait encore mal décrit ; d'indiquer qu'existe ici un objet sociologique que les gestionnaires doivent connaître s'ils veulent mieux comprendre et maîtriser leur entreprise.*

Chapitre 3 UN METIER POLYMORPHE DONT LES PRATIQUES POSENT QUESTION

Berrebi-Hoffmann [2002] constate l'étonnante rareté des études empiriques françaises concernant les professions du conseil. Force est de constater, dit cette auteur, « que l'on ne sait rien ou presque des acteurs d'un secteur qui compte de véritables groupes internationaux employant parfois plus de 30 000 cadres » [2002 : 3-4]. Ce vide est d'autant plus étonnant qu'il est spécifiquement français : les pays anglo-saxons ont fait du conseil, depuis plus de quinze ans, un véritable champ disciplinaire.

Nous allons, dans ce chapitre, parcourir la littérature concernant le conseil. Le but d'une telle opération est bien sûr de donner d'abord au lecteur une idée plus précise des missions et des différentes formes que prennent les organisations faisant profession de vendre des conseils. Plus précisément, nous allons nous focaliser sur le conseil en management. Deuxième et principal moment de notre analyse : nous allons tenter de faire ressortir les insuffisances et les points aveugles des recherches et écrits publiés jusqu'à aujourd'hui relativement à la question qui nous occupe. Nous allons chercher à mettre en évidence la manière dont la question de la transgression des normes a été traitée dans le secteur du conseil en management. Comment et pourquoi les consultants transgressent-il ? Que transgressent-ils d'ailleurs au juste ? Quelle est la forme particulière que prend la transgression ? Quels sont les aspects de ce phénomène qui restent encore peu clairs ? Il s'agira d'un prélude au dernier volet de ce travail de thèse : l'étude empirique.

I Critères de définition du conseil et diversité de ses formes

Le terme de « conseil » recouvre des réalités d'une extraordinaire diversité. Un grand nombre d'activités disparates se baptisent ainsi, sans que des caractéristiques communes ne permettent un réel regroupement. Les dénominations sont elles-mêmes très diverses : société d'ingénieurs-conseils, bureau d'études techniques, société d'engineering ou d'ingénierie, cabinet d'organisation, conseil en recrutement, société d'informatique, de marketing ou d'étude de marché etc. sont autant de dénominations courantes. Tous pourtant, à un moment ou à un autre, se déclarent *consultants*. Il serait impossible dans cette recherche de considérer de front toutes ces formes de conseil. Il va nous falloir définir les contours caractéristiques de cette activité, avant de choisir un domaine plus précis sur lequel nous focaliser.

Figure 36 : *La diversité des types de conseil aux entreprises*

A De quoi s'agit-il ? Définition des termes

1) Une petite histoire du conseil à travers les âges : premier aperçu d'une profession pleine d'ambiguïtés

Avant de nous pencher sur les formes contemporaines de l'activité de conseil, il paraît intéressant de rappeler combien l'activité n'est, en soi, pas nouvelle. D'ailleurs, les problèmes rencontrés par celui qui vend ses conseils sont fondamentalement les mêmes depuis des milliers d'années.

a) Le conseil : une activité pratiquée de puis l'antiquité

La signification du mot « conseil » est un modèle de permanence sémiologique, car il signifie aujourd'hui la même chose qu'il y a deux millénaires ; en latin « consilium » est un avis, donné ou demandé, sur ce qu'il convient de faire. Depuis les temps les plus reculés, des gens font profession de conseiller les puissants.

Historiquement, le premier type de conseiller dont on ait gardé la trace est sans doute l'augure. L'histoire et les mythes antiques fournissent quantité de figures célèbres ayant vaticiné avec plus ou moins de bonheur : Calchas, Cassandre, Tirésias, Laocoon, la Pythie de Delphes, la Sibylle (prêtresse d'Apollon elle aussi) etc. Pendant des siècles, nulle décision n'était prise, nulle action entreprise avant d'avoir recueilli les avis d'un oracle ou d'un augure. Les problèmes militaires, politiques, familiaux étaient d'abord soumis à ces spécialistes. La réponse était rarement claire : Apollon, qui parlait par la bouche de l'oracle de Delphes, le plus prestigieux de tous, était surnommé par les Grecs « Loxias », c'est-à-dire « l'oblique ». Le client devait – déjà à l'époque ! – mener une démarche personnelle d'interprétation de l'avis recueilli. Les tentatives de compréhension des avis ambigus menaient parfois à de tristes contresens, et ne parvenaient souvent pas à prévenir les malheurs. L'oracle rendu à la naissance d'Œdipe en est l'exemple le plus fameux : le père ayant été avisé que son fils le tuerait et coucherait avec sa mère, il l'abandonna aux bêtes sauvages dans l'espoir qu'il soit prestement dévoré. On connaît la suite de l'histoire : recueilli par un berger, Œdipe devenu adulte se rend à Thèbes, tue Laïos et épouse Jocaste sa mère. La prophétie s'est accomplie… mais rien ne serait arrivé si elle n'avait pas été faite ! Ce mythe pourrait ouvrir de passionnants développements sur les prophéties auto-réalisatrices, mais ce n'est pas ici l'endroit approprié.

Comme le remarquent Pesqueux, Ramanontsoa, Saudan et Tournand [1999 : 11], les sophistes sont peut-être la première ébauche de profession reconnue s'apparentant à notre

conseil moderne. Ils en annoncent d'ailleurs déjà les critiques et les vertus, condensant l'ambiguïté et le soupçon qui partout suivent ceux qui vendent des paroles. Les sophistes, rappelons-le, sont des gens qui font commerce de leur art de discourir. Leur développement important au Ve siècle avant Jésus-Christ a favorisé l'émergence d'une réflexion toute nouvelle sur « la capacité à dire la vérité ou le mensonge » [Pesqueux *et al*., *ibid*.]. La parole est une arme à double tranchant, permettant aussi bien de détromper que de tromper. C'est bien en cela que les consultants, qui eux aussi font profession de vendre des paroles, ont une action ambiguë.

Les siècles passant, la faculté divinatoire fut moins prisée. Seules les qualités objectives distinguaient alors les conseillers. Tout prince, tout potentat local entretenait des conseillers réputés pour leur expérience et leur sagesse.

On ne peut décrire les origines du métier de consultant sans s'arrêter un instant sur la figure si haute en couleur du bouffon. Comme le décrit Balandier [1985 : 45 *sq*.], ce rôle a existé dans la plupart des civilisations : la Perse, l'Egypte, la Grèce et Rome, où l'on sait que durant les triomphes, les généraux étaient rituellement raillés[53]. Le rôle du bouffon va bien au-delà du simple divertissement. Ses compétences se doivent d'être très étendues : le chant, la danse, une grande mémoire, le sens de la répartie. De tels atouts ne servent pas qu'à faire rire. Réduire la figure du bouffon à celle d'un amuseur dérisoire serait une erreur : il est un élément très important de révélation de la vérité. Il a pour fonction de permettre la confrontation du roi à une réalité que le monde de la cour lui cache :

> *« Il a un certain art de la parole, cultivé afin de lui permettre de composer des pièces en vers et des chansons, de mémoriser des histoires à conter et de parvenir à l'adresse de la reparties et des formules inattendues. Il apprend les manières de cour, découvre les secrets des puissants et il devient parfois conseiller d'occasion. » « Il joue au jeu de la vérité et de l'insolence, au ravage des conventions et des apparences en bénéficiant d'une large impunité. » « L'emploi conduit à faire paraître certaines des vérités cachées, celles qui ne sont ni « bonnes à dire » ni « belles à voir ». Le Fou de cour est un briseur d'apparence (...) »* [Balandier 1985 : 47]

Balandier [1985 : 113] rappelle plus loin que dans les royaumes autrefois le bouffon ou le fou avait la charge de « faire surgir la vérité, de la donner à connaître aux puissants. ». Le consultant se targue volontiers d'être aujourd'hui le fou du roi, c'est-à-dire celui par qui la vérité est dite. Concevoir ainsi le métier de consultant, c'est faire de lui le lieu par excellence de la maximisation des chocs opposant la règle et la transgression. Le consultant est cet être paradoxal qui est doublement confronté à la transgression : en tant que membre d'une

[53] Voir par exemple la description du triomphe de Jules César donnée par Suétone dans sa *Vie des Douze Césars*.

organisation bien sûr, mais aussi en tant que dénonciateur professionnel des mensonges, en tant que diseur de vérité. Acteur de la transgression, au même titre que toute personne travaillant en entreprise, le consultant est aussi celui qui doit dénoncer et pourchasser l'incohérence organisationnelle. Il y a là un rôle fondamentalement schizophrénique qui fait ressortir, à la manière d'un miroir grossissant, les mécanismes de la transgression ordinaire.

b) Le consultant : philosophe ou sophiste ?

i *Le consultant tel qu'il se décrit : un philosophe*

L'analogie avec le mythe de la caverne de Platon (*in la République* VII : 515c-519d) est tentante. On se souvient que le monde y est représenté comme une caverne dans laquelle chaque homme est enchaîné face à la paroi. Les ombres des objets réels sont projetées contre la paroi, et n'apparaissent aux occupants de la caverne que sous cette forme illusoire. Pour les hommes cette projection *est* la réalité, car c'est la seule qu'ils connaissent. Voilà qu'un jour un homme a la force de briser les chaînes qui l'entravent. Il sort de la caverne et peut ainsi voir la Réalité. De retour dans la caverne, il s'emploie alors à détromper les prisonniers encore subjugués par les reflets trompeurs.

Les consultants, de fait, se décrivent comme le philosophe de l'histoire. Ils sont ceux qui, par leur formation et leurs méthodes, ont su briser les chaînes qui les retenaient dans la caverne. Se détournant des ombres trompeuses, ils ont accès à la réalité des choses, à l'Essence de l'être. Ils peuvent accéder à la perception ontologique de l'entreprise pourrions-nous dire : révéler aux cadres, trop préoccupés du quotidien pour prendre du recul, la vérité étincelante de leur environnement (marché, concurrence, efficacité de la structure etc.).

Cette analogie entre le consultant et le philosophe de l'histoire va plus loin que la simple illustration. Souvenons-nous en effet de la fin de l'histoire chez Platon : le philosophe tente en vain de libérer les autres hommes. Ces derniers, trop attachés à leurs illusions, massacrent leur bienfaiteur. De même le consultant rencontre-t-il souvent de sérieuses difficultés dans son combat pour détromper les acteurs de l'entreprise : fin de non-recevoir, incompréhension réelle, inertie trop grande des routines etc. C'est son honneur et son devoir de chercher, au-delà des réticences légitimes, à faire entrevoir la lumière en surmontant les blocages de toutes sortes. Si la mission échoue, le consultant aura souvent beau jeu d'en imputer la responsabilité aux acteurs de l'entreprise, décideurs en dernier ressort : on ne peut forcer personne à être libre…

ii *Entre sophisme et maïeutique : un conseil schizophrène*

A trop vouloir souligner sa parenté avec les philosophes, le consultant met en fait le doigt sur ce qui constitue une des ambiguïtés fondatrices de son rôle : le jeu sur le discours, qui est à la fois l'outil du philosophe et du sophiste, son opposé.

N'oublions pas que Socrate était de son vivant perçu par les athéniens comme un sophiste comme un autre. Dans les *Nuées*, les critiques virulentes et caustiques d'Aristophane traduisent la méfiance du peuple envers celui qui, depuis, est considéré comme l'exact opposé des sophistes. L'auteur comique se moque de Socrate, penseur éthéré aux considérations alambiquées, habile à démontrer qu'il a toujours raison, à soutenir tout et son contraire. Il faut bien réaliser que la différence devenue aujourd'hui évidente ne l'était pas pour des athéniens du IVe siècle : certes, Socrate, à la différence des autres, ne faisait pas payer ses leçons, mais après tout, il était lui aussi expert dans l'art de raisonner et de convaincre. Les outils employés étaient les mêmes. Seule variait finalement *l'intention*. Là où un sophiste cherchait à parvenir par tous les moyens à montrer ce qu'il voulait pour servir ses propres intérêts ou ceux de ses clients, Socrate, lui, avait pour seul but de faire progresser l'auditeur dans la sagesse (ou plutôt dans la connaissance de son ignorance). Comme lui fait dire Platon dans son *Gorgias* : « la flatterie n'a aucun souci du meilleur état de son objet ». Le sophiste est le flatteur par excellence ; il ne poursuit que son propre intérêt.

Cette opposition entre sophistes et philosophes socratiques, que masque une apparente similitude de forme, fait irrésistiblement penser à la dualité qui anime le travail du consultant. Il y a du sophiste dans le consultant, lui qui cherche sans cesse à assurer son chiffre d'affaire, qui reste aux aguets pour saisir une nouvelle mission, et qui semble prêt à utiliser tous les moyens rhétoriques pour convaincre. Mais il y a aussi du Socrate dans le consultant qui cherche à faire progresser son client, et qui déploie son habileté technique et son intelligence pour le guider sur les sentiers de la performance.

c) La Révolution industrielle et l'essor du conseil

Puis vint le XIXe siècle et la Révolution Industrielle : apparition de l'entreprise moderne remplaçant le traditionnel réseau de fabriques domestiques, complexification technique des procédés de fabrication, explosion des échanges et des productions, mobilisation sans précédente de forces productives venues des campagnes. La profession du conseil est apparue simultanément à ce nouvel ordre économique. Fridenson [1987 : 1040] montre comment ceux que l'on appelle alors « ingénieurs en organisation » commencent à apparaître sous le Second Empire, à l'initiative des banquiers et des industriels. Mais F.W. Taylor (1856-1915) est peut-être d'une certaine manière le premier consultant de l'ère

moderne [Bouchez, Simonet (*et al*.), 2003 : 11]. Le souci premier de Taylor et de ses épigones est de communiquer à l'industrie la méthode et l'esprit scientifique. Ce dernier est perçu comme la réponse optimale à tous les problèmes de l'entreprise. Il s'agit de l'extension logique du positivisme alors triomphant aux sciences de gestion. On a déjà évoqué les points saillants de la méthode de Taylor : rationalisation de la production, séparation entre la conception et l'exécution, division précise des tâches en gestes élémentaires simples.

Blundson [2001] décrit, à la suite de Kipping [1996,1999], combien les circonstances particulières de la guerre ont favorisé la généralisation du modèle de Taylor et des consultants. Le manque chronique de main d'œuvre qualifiée, causé par le départ au front d'une proportion importante des hommes en âge de travailler, a rendu nécessaire le travail des femmes. Ces dernières, peu ou pas qualifiées pour la plupart, devaient être contrôlées d'une façon plus systématique. Des outils tels que les quotas de production ou le paiement en fonction du nombre de pièces réalisées sont ainsi mis en place. Les consultants ont joué un rôle important dans ce travail de rationalisation et de systématisation de la production. C'est eux qui, porteurs des connaissances théoriques nécessaires, ont aidé les entreprises à réaliser cette adaptation. Kipping [1999 : 3] rappelle que l'utilité des consultants était tellement reconnue, que le gouvernement de la Grande-Bretagne les exemptait du service militaire. Qui songerait aujourd'hui à donner une telle marque de considération aux consultants ? La désaffection progressive dont le terme même fait l'objet[54] est l'indice, pensons-nous, d'une mutation profonde de leur rôle. Les méthodes rationnelles de gestion des hommes et des organisations ont pénétré les entreprises, si bien que la tâche de la plupart des consultants ne réside plus dans cet apport de techniques nouvelles. Quel service apportent-ils alors ? C'est ce que nous allons chercher à préciser par la suite de manière critique.

Si la Révolution Industrielle a permis la naissance de cette profession sous sa forme moderne, il faudra attendre la fin de la Seconde Guerre mondiale pour en voir naître les structures actuelles. Le cabinet Bossard [Bossard Consultants, 1997] relate ainsi sa création et son expansion au lendemain de la guerre, dans le fantastique tourbillon innovateur de la reconstruction.

Le changement le plus marquant, au tournant du milieu du siècle, est sans doute le passage d'un conseil avant tout individuel à des structures beaucoup plus grandes, regroupant des centaines voire des milliers de consultants. L'apparition de ces « majors » du conseil est plus qu'un détail historique : la structure financière et humaine particulière de ces

[54] Si, il y a encore 20 ans, la fonction faisait rêver les étudiants et provoquait l'admiration des cadres, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Une méfiance et un mépris sourds peuvent souvent se lire dans les réflexions goguenardes de ceux qui parlent de conseil.

organisations conditionne des nouvelles pratiques du métier, bien différentes de ce qu'elles pouvaient être à leur tout début. Le consultant individuel, exerçant par ailleurs un autre métier qui lui assure une base de revenu est devenu très rare, et ne représente plus qu'une part négligeable de la profession. Le marché actuel est occupé par des cabinets de taille importante, possédant souvent des bureaux dans plusieurs pays. Les sommes énormes en jeu, la répétitivité impérative des missions, les charges fixes considérables, les exigences de l'actionnariat sont autant de caractéristiques qu'il est impossible de négliger quand l'on cherche à décrire les modalités contemporaines de réalisation des prestations de conseil. Nous verrons plus loin ce point en détail.

2) De quel conseil parlons-nous ?

Précisons d'emblée que nous focalisons notre attention sur le conseil aux entreprises. Cela étant dit, il convient d'indiquer plus précisément le périmètre de notre étude. Comme nous allons le voir, nous excluons de notre recherche les conseils de type juridique (avocats) ou comptable (audit). Nous nommons par commodité « conseil en management » le périmètre du conseil qui nous intéresse ici. Il s'agit en fait de l'amalgame de ce qui est habituellement nommé sous les vocables « stratégie », « organisation », « recrutement » et « systèmes d'information ».

a) La variété des formes de conseil

Nous l'avons dit, les formes prises par l'activité de conseil sont très diverses. Quel critère pertinent pouvons-nous proposer pour en distinguer les avatars ? Cinq variables nous semblent discriminantes.

i *La taille*

Entre le travailleur indépendant qui vend quelques missions par an à deux ou trois clients fidèles, et réalise quelques dizaines de milliers d'euros de chiffre d'affaire, et le gros cabinet international employant des milliers de personnes et facturant des millions d'euros, il y a bien sûr un monde. Le spectre du nombre d'employés, du chiffre d'affaire et du nombre de clients est extrêmement large. Pourtant, au-delà de cette diversité, comme le note Villette [2003 : 7], tous ces consultants ont la même fin : établir une relation de conseil avec leur client. Il sera intéressant, pensons-nous, de recueillir les pratiques de personnes situées aux deux extrémités du spectre, afin de voir en quoi elles peuvent être différentes ou éventuellement présenter les mêmes caractéristiques.

ii *Le type de client*

L'artisan, la PME, la grosse multinationale, le syndicat, l'association, l'ONG, le gouvernement sont tous des clients potentiels de consultants. En pratique bien sûr, les cabinets sont relativement spécialisés dans un type de client. Conseiller les collectivités locales ou les administrations requiert une expertise assez différente de celle qui permet d'aider une PME à se développer. Les frontières ne sont pas toujours nettes néanmoins : nombre de grands cabinets ont pour clients des organisations publiques ou des entreprises privées. La différence d'objectifs entre privé et public est perçue comme étant de moins en moins pertinente par des cabinets pour qui les méthodes de bonne gestion et les problématiques qui y sont liées ne varient pas significativement d'une organisation à l'autre.

Même s'ils sont beaucoup moins médiatisés (et donc renommés) que leurs collègues indépendants, il existe aussi, il faut le signaler, des consultants en interne (comme le signale par exemple Kinard [1995 : 2-3]). Ces derniers sont employés à temps plein d'une organisation, et sont chargés de différentes missions d'étude et d'expertise à l'intérieur du groupe. Seuls les grands groupes internationaux ont la taille et la quantité de missions à réaliser suffisantes pour pouvoir employer des consultants internes. L'existence de tels salariés n'exclut d'ailleurs pas l'usage parallèle de consultants extérieurs.

Pourquoi ne pas inclure le consultant interne dans notre champ d'étude ? Il nous semble, pour plusieurs raisons, qu'il s'agit là d'un métier assez fondamentalement différent de celui de consultant indépendant[55]. Tout d'abord, le rapport à la mission ne peut pas être le même dès lors qu'on est un employé à temps plein d'une organisation. Les problèmes d'implication, mais aussi d'indépendance et de neutralité ne peuvent se poser dans les mêmes termes. De plus, les considérations de coûts font que les consultants internes ne sont une solution rationnelle que s'ils sont employés sur des projets très longs, très proches de l'exécution, et comportant une part moindre de conseil. Autant de raison en bref pour ne pas chercher à traiter de ce cas particulier. Cela ne veut pas dire, bien entendu, que la question de la transgression y soit moins intéressante à traiter. Nous pensons juste qu'elle se pose en des termes différents.

iii *Le niveau d'intervention*

Les interlocuteurs des cabinets de conseil peuvent être très divers. Villette [2003 : 6] souligne que les consultants interviennent à plusieurs niveaux de l'entreprise : direction

[55] C'est ce que nos conversations avec plusieurs consultants internes, souvent issus des cabinets extérieurs, ont indiqué.

générale et gouvernements, échelons intermédiaires (*middle management*), personnels de base, clients, fournisseurs, sous-traitants. Il serait sans doute possible d'établir une typologie des interventions de conseil en fonction du type d'interlocuteur rencontré : le conseil auprès des directions générales n'est évidemment pas de même nature que celui aux sous-traitants. Dans tous ces cas néanmoins, il faut signaler que le commanditaire de l'étude est un dirigeant. Seul ce dernier a le pouvoir d'ouvrir une ligne de crédit permettant d'avoir recours à des prestations de conseil externes. Un directeur de filiale, un directeur de département aura ce pouvoir. Un cadre moyen ne l'aura pas. Cela n'est pas anodin, car on verra que les difficultés du métier de consultant sont en partie liées à la personne physique de leur client et à sa fonction.

iv *La spécialité*

Ce quatrième critère nous semble le plus discriminant. C'est aussi le plus problématique. Dans la forêt des spécialités revendiquées par les cabinets se cachent pêle-mêle les mots-valises (« organisation »), les termes à la mode (« conduite du changement ») et les expertises réellement distinctives. D'un cabinet à l'autre, le même terme revendiqué peut en fait désigner deux spécialités bien différentes, alors que des termes différents seront en pratique exactement équivalents. Chaque manuel abordant le monde du conseil aux entreprises propose quasiment une classification originale. Les catégories, passablement troubles, se fondent, se recoupent et s'échangent à l'envie.

Villette [2003 : 6] distingue, parmi les cabinets de taille mondiale, les consultants spécialisés dans :

- Les opérations de haut de bilan : levées de fonds, fusions, acquisitions.
- La gestion des contentieux : cabinets d'avocats
- La stratégie.
- La certification des comptes : cabinets d'audit.
- Les solutions informatisées : installation de systèmes d'information, infogérance.
- La gestion des ressources humaines : recrutement, coaching.

Dans ces différentes spécialités, on remarque que deux seulement sont soumises à des contraintes légales précises : l'audit et le conseil juridique. Tout le monde ne peut pas s'installer, du jour au lendemain, comme avocat ou auditeur. Les procédures, les qualifications, le contrôle de ces professions sont extrêmement normés. Depuis le scandale d'Enron, l'audit en particulier a dû réformer en profondeurs ses pratiques, rendant beaucoup plus strict le cadre de l'intervention de certification comptable.

Nous excluons ces types de conseil pour des raisons méthodologiques uniquement. Il n'était pas possible pour nous de traiter simultanément tous les types de conseil aux entreprises dans une même recherche : notre collecte de donnée aurait été trop dispersée pour jeter une lumière suffisante sur chaque activité en particulier. Cela ne veut pas dire, néanmoins que les transgressions soient absentes dans l'audit et le conseil juridique. Nous avons eu bien des éléments qui tendraient à prouver le contraire, comme par exemple la thèse de Petitet [2004] démontant les mécanismes de domination à l'intérieur d'un cabinet d'audit. C'est là un domaine qui reste ouvert néanmoins pour une étude future prolongeant la présente recherche.

v *La problématique d'entreprise traitée*

La spécialité est une chose, le type de mission réalisée à l'intérieur de ces spécialités en est une autre. Que font les entreprises de conseil ? Au-delà des étiquettes que s'apposent elles-mêmes ces entreprises, les consultants peuvent être amenés à traiter des problématiques très diverses. Le *Guide 2003 des sociétés de conseil* [2003 : 1] cite ainsi :

- Achat et réduction des coûts
- CRM-Gestion de la relation client
- Innovation
- Intelligence et veille économique
- Marketing/communication
- Risque Sécurité
- E-Business
- Facilities management
- Qualité/environnement
- Supply chain Management

Il faut bien l'avouer, il n'est pas toujours facile de distinguer nettement parmi ces termes, car certains sont surtout le reflet de modes conduisant à nommer autrement ce qui se faisait depuis longtemps. Le « branding » (politique de marque), bien connu des professionnels du marketing, est aussi pratiqué par les consultants qui s'y entendent à changer périodiquement le nom d'un service afin de lui donner les attraits de la nouveauté.

Lescarbeau, Payette et St Arnaud [2004 : 78] évoquent pêle-mêle l'extraordinaire diversité des demandes qui peuvent être présentées au consultant : expertise méthodologique pour exécuter certaines opérations, analyser une situation, intégrer du feed-back, obtenir un soutien méthodologique, définir des cibles de développement, reconsidérer son cheminement

de carrière, sélectionner un employé ou faciliter son intégration, améliorer le fonctionnement d'un groupe, accroître la capacité des employés à collaborer, faire le bilan de sa situation, clarifier les rôles ou préciser des mandats, acquérir des compétences nouvelles, accroître la participation et la motivation, aider les membres du personnel à accomplir leur tâche de façon plus efficace, corriger une situation, recueillir des réaction d'employés à l'égard d'un projet, dresser le bilan de santé de l'organisation, modifier certaines pratiques, consolider les opérations d'une unité, restructurer l'entreprise ou un de ses unités, résoudre un conflit entre deux unités, apporter un changement dans un milieu communautaire etc.

Peut-on trouver un point commun à cet impressionnant inventaire ? Dans tous les cas, une chose semble certaine : l'entreprise fait appel à une société de conseil pour résoudre un problème donné. Concrètement, ce problème peut être de différentes natures. Perez [2004 : 34] distingue synthétiquement cinq situations qui sont autant de raisons de recours à un consultant : aide à la réflexion, aide à la décision, adaptation, dysfonctionnement et crise. Si l'intensité du problème varie, la nature de l'appel reste donc la même : un problème que l'entreprise ne peut résoudre seule, ou bien qu'elle suppose pouvoir résoudre moins bien qu'un professionnel extérieur.

b) Le conseil en management : le périmètre que nous proposons

A bien y réfléchir, bien des sociétés de conseil, en Europe comme aux Etats-Unis, ne font finalement que prolonger le programme indiqué par Henri Fayol il y a presque un siècle de cela. Celui se proposait en effet de « dresser le programme général d'action de l'entreprise, constituer le corps social, coordonner les efforts, harmoniser les actes » [Fayol, 1999 (1916) 7]. Cela comprend selon lui, on s'en souvient, « la prévoyance, l'organisation, la coordination, le contrôle, le commandement » [*ibid*.]. Dans son autobiographie, le cabinet Bossard définit ainsi son but premier et fondamental : « organiser le travail humain » [Bossard consultants, 1999 : 40]. Cette idée, à la fois simple et singulièrement floue, est aujourd'hui encore le *credo* de ces sociétés de conseil particulières qui traitent du travail humain. Ce sont ces cabinets que l'on appelle couramment « consultants en management ».

Le terme de *management* est assez ambigu. On sait qu'il vient du vieux français « ménagement » et qu'il signifie à l'origine « gestion du ménage, des propriétés ». Aujourd'hui néanmoins, le terme désigne à la fois une personne qui gère, un mode de gestion (participatif, délégatif, autoritaire etc.), un groupe particulier de dirigeants… Le terme de *conseil en management*, par voie de conséquence, est aussi assez flou. Quels types de conseil recouvre-t-il ? Le *code de déontologie* du Syntec Conseil en Management (syndicat professionnel) en donne une définition assez floue :

> *« Le Conseil en Management consiste à fournir, en toute indépendance, conseil et assistance sur des questions de Management. Ceci inclut notamment l'identification et l'étude de problème et/ou opportunités, la recommandation d'actions appropriées et l'aide à leur mise en œuvre. »*

La définition de *l'Association Américaine des Consultants en Management* rapportée par Villette [2003 : 8] n'est guère plus précise : « un service fourni en échange d'honoraires par des personnes extérieures et objectives qui aident les dirigeants à améliorer le management, les opérations et la performance économique des institutions. ». Greiner et Metzger [1983] en donnent une qui est assez proche :

> *« Un service de conseil contracté en vue et pour l'organisation par des personnes spécifiquement entraînées et qualifiées qui aident, de manière objective et indépendante, l'organisation cliente à identifier des problèmes de management, à les analyser, qui proposent des solutions à ces problèmes et aident, le cas échéant à mettre en œuvre ces solutions. »*[56] [Greiner et Metzger, 1983: 7]

Tous les consultants que nous avons rencontrés auraient sans nul doute souscrit à de telles définitions. Elle affirme en effet avec force les principales qualités déclarées d'un « bon consultant » : l'expertise, l'indépendance et l'objectivité. Pourtant, comme on va le voir, ce triptyque fondamental n'est souvent qu'un leurre, une façade entretenue avec d'autant plus de soin qu'elle cache une réalité fort différente.

De ces définitions très vastes, quelle délimitation de ce qu'est le « conseil en management » pouvons-nous déduire ? Le flou régnant, nous devons faire un choix arbitraire afin de limiter notre objet d'étude.

Nous choisissons de rassembler ainsi sous le vocable « conseil en management » les activités de conseil en recrutement, stratégie, organisation, systèmes d'information. Au-delà du terme commode que nous utilisons, il faut ainsi distinguer plusieurs « sous-spécialités » qui rendent en pratique les cabinets de conseil en management assez différents entre eux.

---

[56] *"...an advisory service contracted for and provided to organizations by specifically trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organization to identify management problems, analyse such problems, recommend solutions to these problems, recommend solutions to these problems and help when requested in the implementation of solutions."*

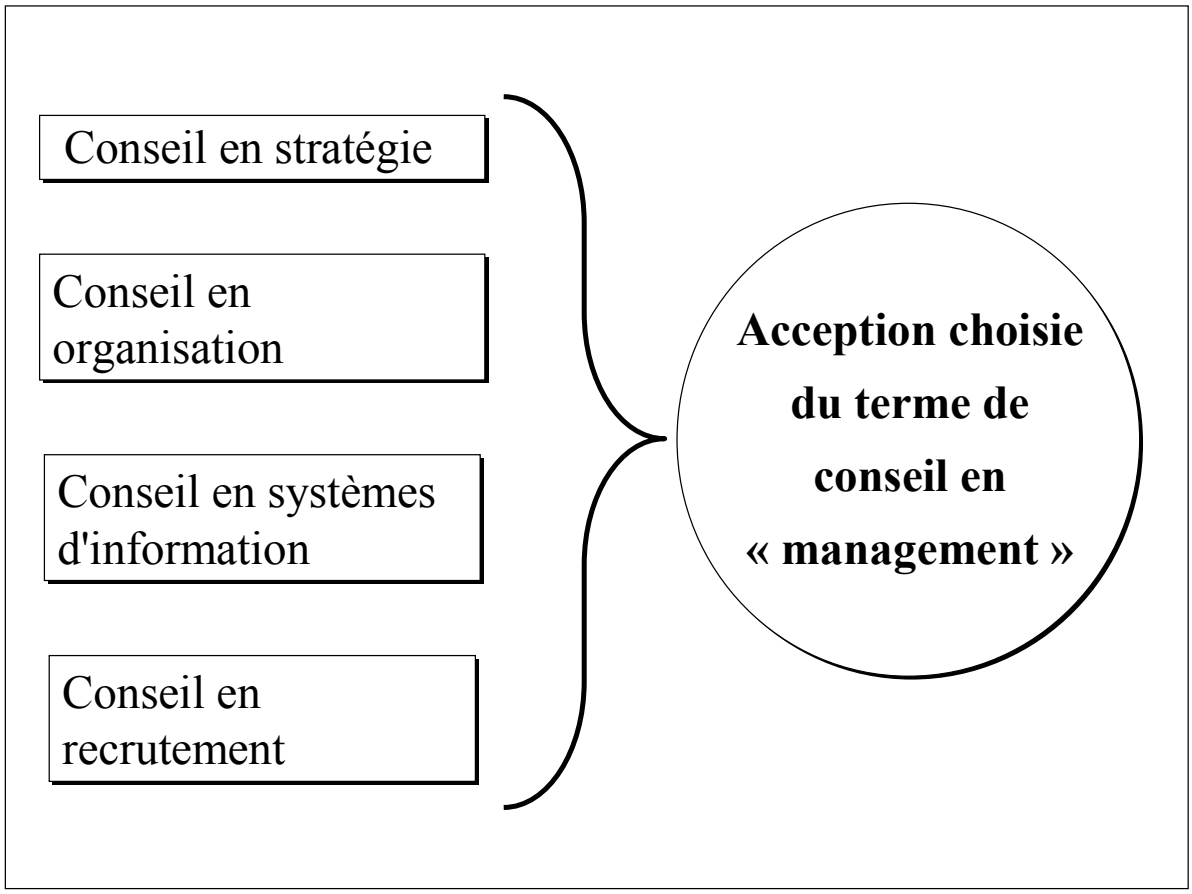

Figure 37 : *Notre acception de terme de conseil en management*

Notons tout de suite que la plupart des cabinets de conseil sont à cheval sur deux voire plus de ces activités. Très peu se cantonnent à une seule. Néanmoins la différence est significative, notamment parce qu'elle implique des tailles (en termes de personnel comme de chiffre d'affaire) très différentes. Voyons rapidement ce qui caractérise ces différentes spécialités.

Le conseil en recrutement en est un premier type. Ceux qu'on appelle couramment « chasseurs de têtes » se voient confier la sélection de quelques candidats possibles à un poste (en général de haut niveau) laissé vacant. C'est un cas assez particulier de conseil, quantitativement beaucoup moins important (en nombre de consultants comme en chiffre d'affaire) que les autres. Il est pourtant intéressant à plus d'un titre en ce qui concerne notre sujet, comme nous le verrons par la suite lors de notre enquête de terrain. Même s'il diffère un peu des autres, nous décidons donc de le garder comme référence.

i ***Les spécialistes et les artisans***

Le conseil en stratégie est une autre spécialité, dont la différence d'avec le conseil en organisation est souvent difficile à établir. Est « stratégique » une mission qui cherche à

établir des pistes stratégiques futures pour l'entreprise (que cela soit au niveau *corporate,* d'une filiale, d'une activité, d'un produit etc.). Ce genre de mission passe typiquement par un *benchmarking*, l'évaluation des forces et faiblesses de l'organisation, des opportunités et contraintes de l'environnement. La dénomination de « conseil en stratégie » est avant tout un choix « d'enseigne », une étiquette prestigieuse que se donnent les meilleurs cabinets. Dans la pratique, aucun cabinet ne limite son activité au conseil stratégique *stricto sensu* : c'est là un marché bien trop étroit. Bon nombre de missions ont ainsi une forte composante « organisation ».

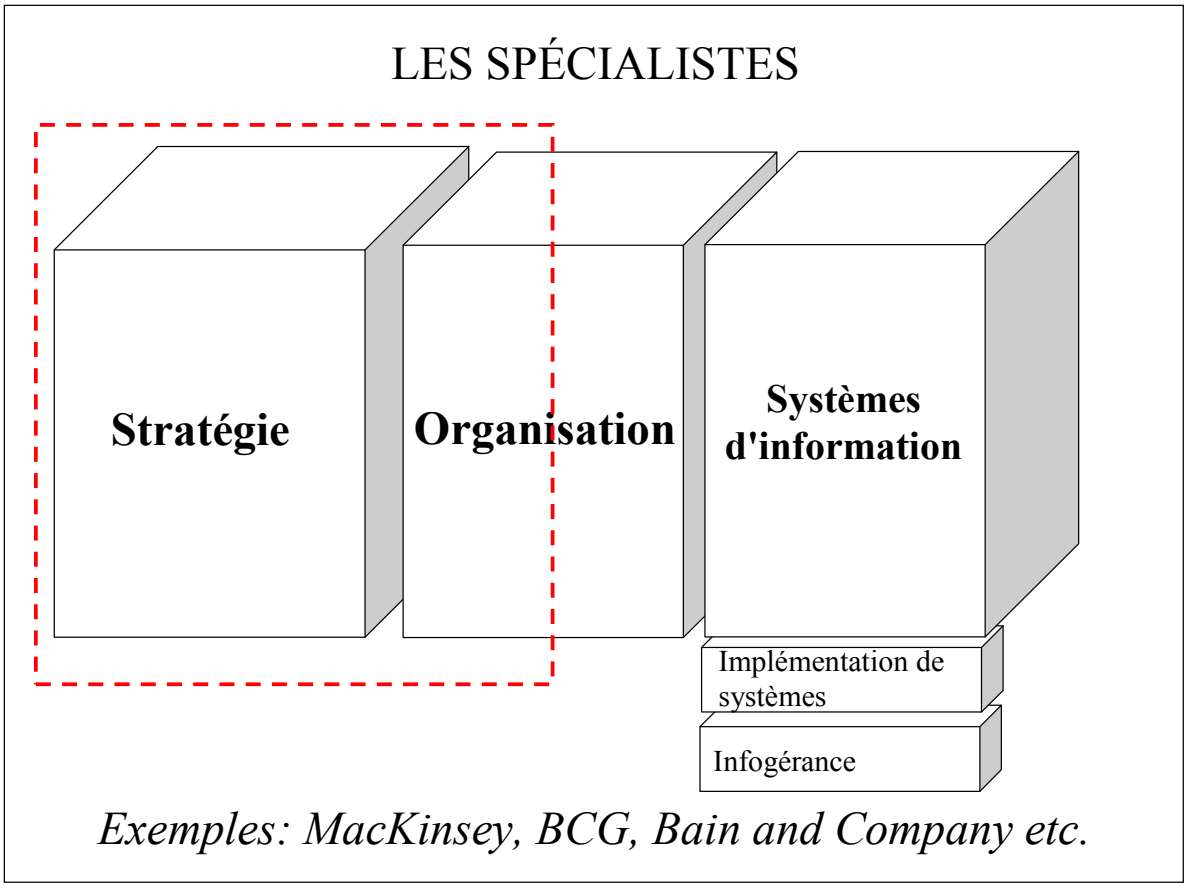

Figure 38 : *Les métiers du consultant en management : les spécialistes*

ii ***Les généralistes du conseil : une offre large***

Le conseil en organisation traite des problématiques de structure : organigramme, processus internes, réorganisation de tout ou partie de la structure, introduction de nouvelles pratiques etc.

Comme nous venons de le souligner, les cabinets qui se définissent volontiers encore comme « cabinets de conseil en stratégie » vivent en fait en priorité des activités « organisation » (voire des « systèmes d'informations » dont nous parlerons plus bas). L'activité « stratégie » ne représente la plupart du temps pas plus de 20% du chiffre d'affaire.

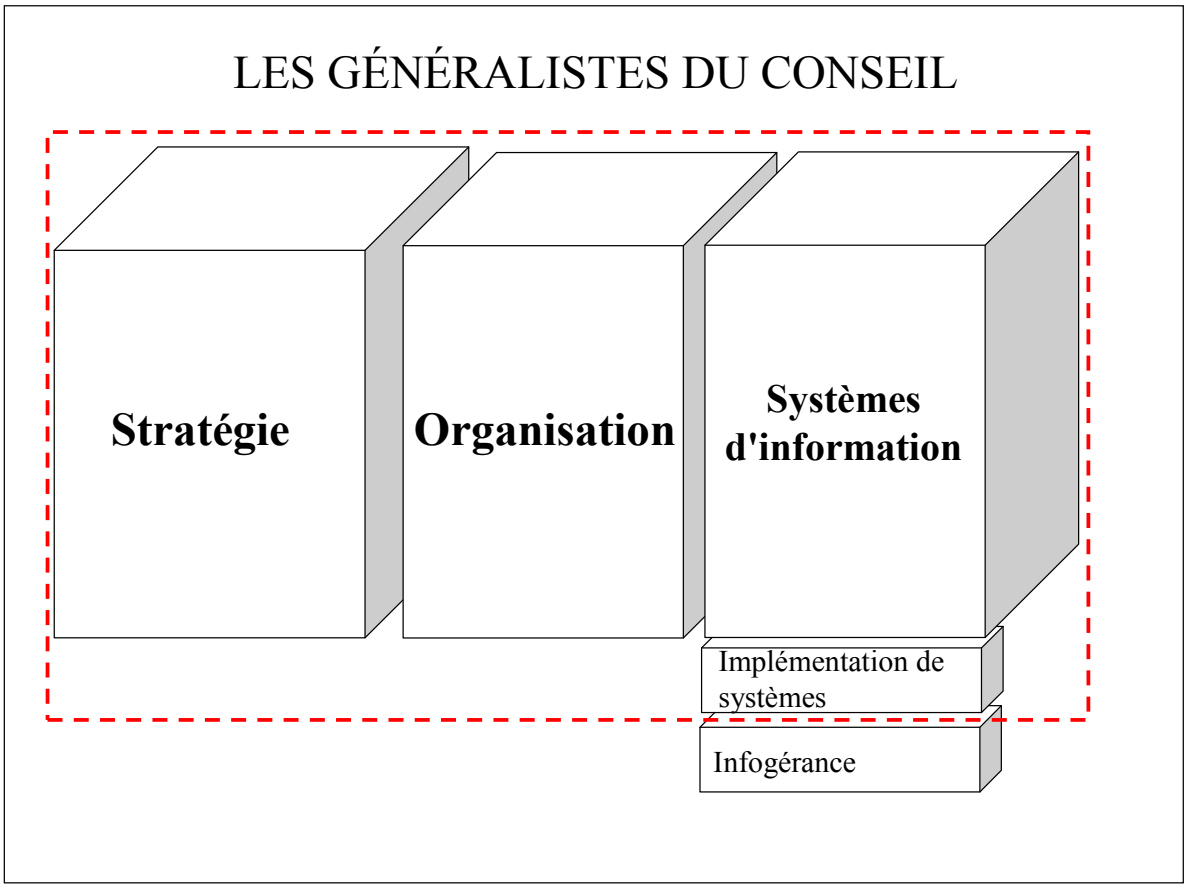

Figure 39 : *Les métiers du consultant en management : les généralistes*

iii ***Les gros généralistes : du conseil entre autres choses…***

Enfin, **le conseil en système d'information**, considéré comme étant le moins « noble » par bon nombre de consultants, consiste en l'implémentation d'outils informatiques souvent très complexes (SAP par exemple). Dans ce type de spécialité, il est important de savoir qu'en fait, la dénomination de « consultant » est souvent appliquée indifféremment aux ingénieurs informaticiens mettant en place concrètement le système, et aux personnes chargées de faire un état des besoins en début de mission. Ces derniers sont décrits par beaucoup des personnes que nous avons interviewées comme des « commerciaux » ayant, un peu abusivement l'étiquette de « consulting ». C'est la limite du métier : certains soutiennent que l'appellation conseil est une imposture, d'autres qu'elle est justifiée. Nous reviendrons plus loin sur les ambiguïtés et les problèmes posés par le conseil en système d'information. Disons simplement pour l'instant que l'activité de conseil proprement dite est, dans ces entreprises, directement liée à l'activité d'implémentation informatique. En termes financiers, la taille de cette dernière activité est incommensurablement supérieure aux masses en jeu dans le conseil simple. Cela d'autant plus qu'aujourd'hui, de plus en plus de cabinets (type Accenture par exemple) généralistes axent leur activité sur l'infogérance de système (« outsourcing »). Il

s'agit pour une entreprise cliente d'externaliser totalement une partie de son activité considérée extérieure au « coeur de métier » (paye des employés, service informatique etc.) afin d'en faire baisser les coûts. Ces missions mobilisent des sommes énormes et durent plusieurs années.

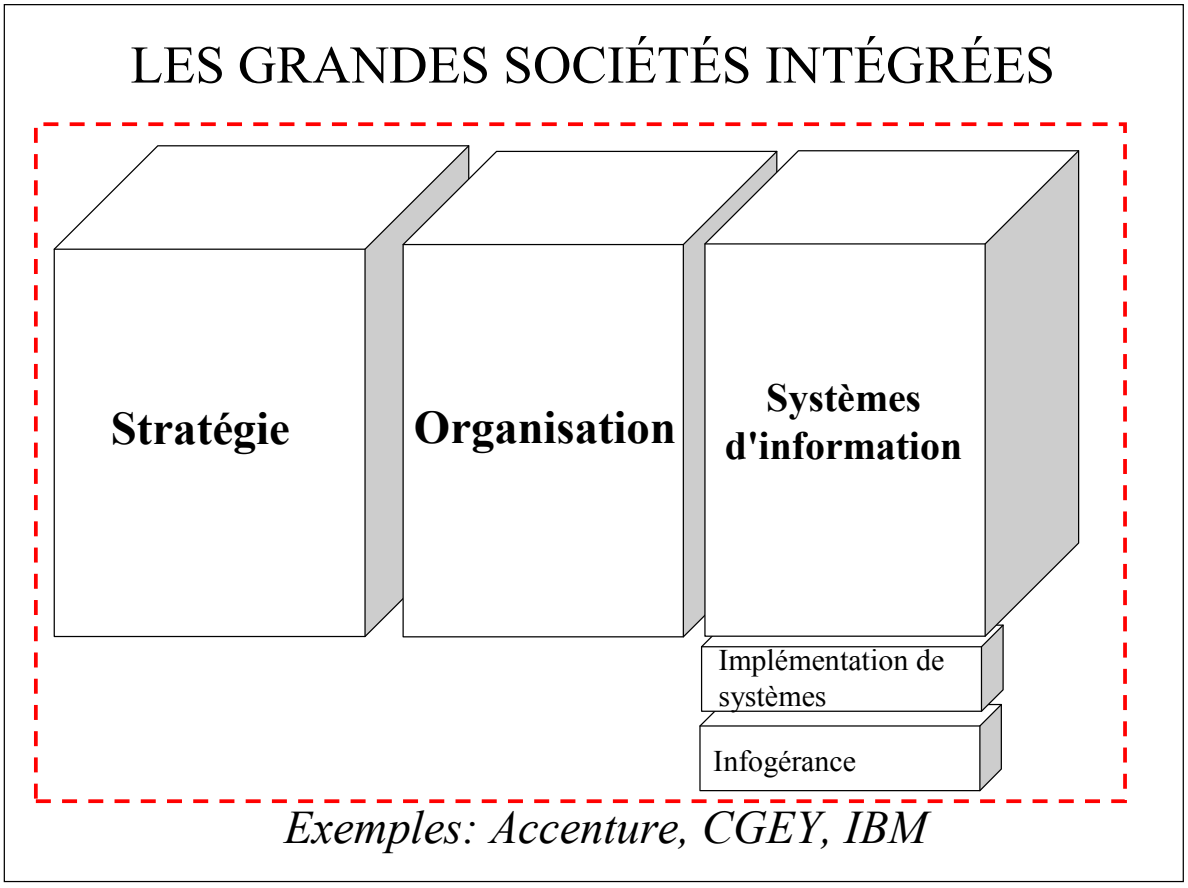

Figure 40 : *Les métiers du consultant en management : les grandes sociétés intégrées*

Les trois grands groupes que nous venons de décrire recoupent en fait, respectivement, ce que l'on appelle couramment conseil en stratégie, conseil en organisation et conseil en systèmes d'information. Si la taille peut servir à les différencier (taille allant croissante dans l'ordre que nous venons de citer), la différence la plus significative réside sans doute dans les types de missions traitées. La figure ci-dessous propose une synthèse des types de problématiques que chaque forme de conseil en management peut être amenée à traiter. Nous n'y avons pas fait figurer le conseil en recrutement, tant ses missions sont connues et évidentes : proposer des candidats de valeur pour un poste donné.

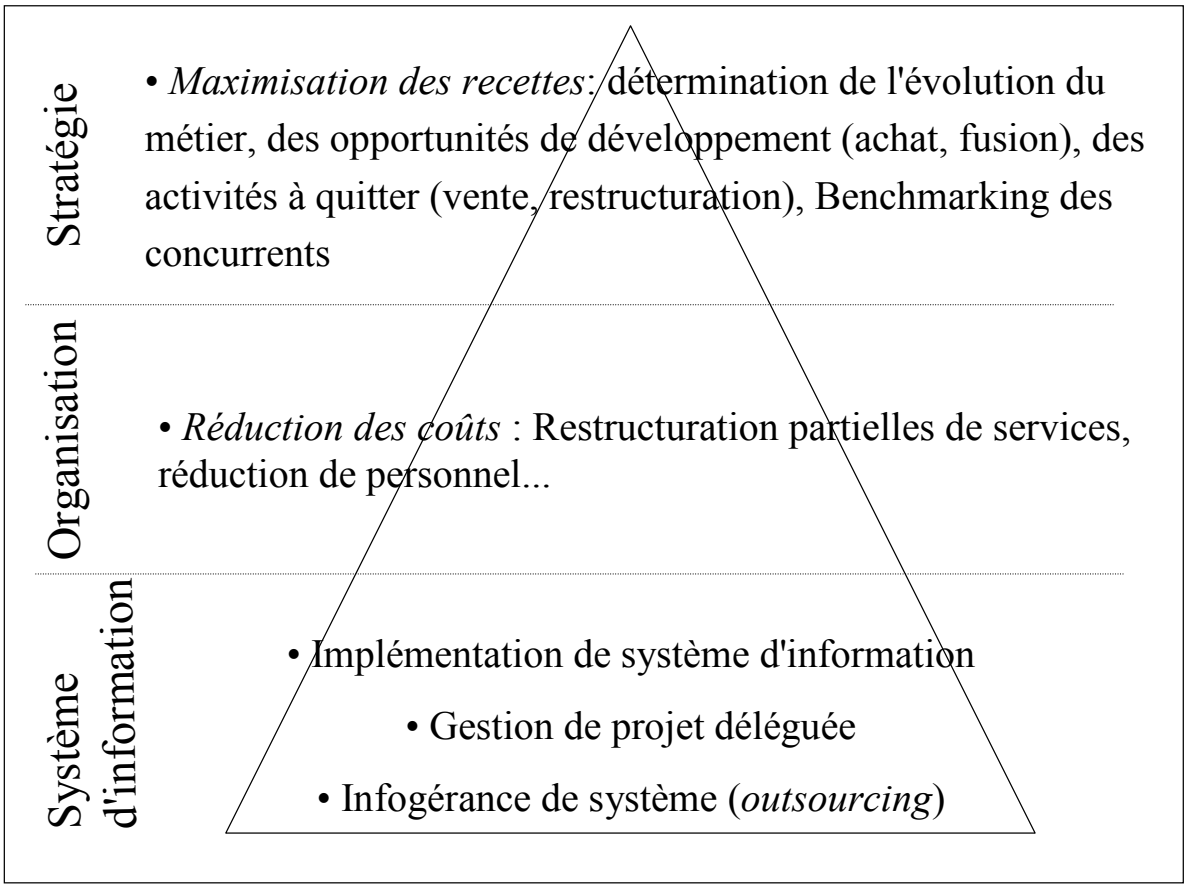

Figure 41 : *Représentation schématique des types de problématiques traitées selon la spécialité*

Partie noble entre toutes des métiers du conseil, le conseil en stratégie est celui qui aide à la détermination de la politique générale d'une organisation. Faut-il acheter ou vendre une partie de mon activité ? Quelles sont les perspectives d'avenir de mon marché ? Quelles sont les forces et faiblesses de mes concurrents ? Ce sont là quelques unes des questions que se pose le consultant en stratégie.

Pour le conseil en organisation, la mission se réduit souvent à chercher le moyen de permettre une baisse des coûts. Faire mieux avec moins, telle est la recette numéro un du conseil en organisation : moins de capitaux, moins de frais, moins de personnel, moins de temps etc. Pour y arriver, restructuration de services, rationalisation de processus internes, et bien sûr réduction de personnel sont certaines des techniques les plus employées.

Enfin le conseil en systèmes d'information est chargé de mettre en place les coûteux et complexes systèmes qui doivent permettre d'automatiser certaines procédures, de développer des outils de suivi de l'activité, de fluidifier la circulation de l'information etc. SAP est le progiciel de gestion intégré le plus renommé, mais il peut s'agir également de la création *ad hoc* d'un système. L'infogérance, nous y avons fait allusion, est de plus en plus développée

par les grandes sociétés intégrées. Ce genre d'activité présente l'intérêt de nécessiter une relation sur la durée, et de rendre le client réellement dépendant du consultant.

3) Structures des activités de conseil en management

a) Un mixte entre bureaucratie professionnelle et adhocratie

Du point de vue de la typologie des formes d'organisation établie par Mintzberg [1979], les sociétés de conseil sont toutes des mixte entre bureaucratie professionnelle et adhocratie.

i *Une bureaucratie professionnelle ménageant une certaine liberté aux acteurs*

Très fortement dépendante des compétences personnelles et des qualifications pointues de ses agents, les cabinets sont fortement assimilables à des bureaucraties professionnelles au sens de Mintzberg. Le personnel ne peut être coordonné et contrôlé au moyen de la seule hiérarchie des procédures, des objectifs ou de l'ajustement mutuel [Romelaer, 2002 : 78]. De plus, il ne peut pas y avoir de technostructure qui standardise le comportement professionnel des opérateurs de base que sont les consultants. Si la standardisation des procédures peut être en partie utilisée (fixation d'objectifs en termes de contrats conclus par exemple pour les managers et vice-présidents), il demeure que chaque consultant garde une grande latitude dans l'organisation de son travail. La difficulté de contrôle d'un travail complexe dont la nature exacte ne peut être déterminée en quelques minutes par un observateur, même qualifié lui-même, ménage une zone de liberté assez étendue pour le consultant, même débutant. Nous aurons l'occasion de revenir plus en détail sur ce point critique pour notre sujet.

ii *Les aspects adhocratiques*

La plupart des organisations de conseil fonctionnent par la formation de groupes de projet *ad hoc.* Au début d'une mission, l'équipe de consultant est constituée par le vice-président en fonction de considérations diverses : similarité de l'expérience ou des missions préalablement réalisées, affinités particulières, réputation de sérieux du consultant (à tel point que certains consultants, mal considérés, peuvent se voir définitivement mis en chômage technique). Le groupe de projet est entièrement changé à chaque nouvelle mission, sans qu'un noyau dur soit conservé. La seule unité considérée comme insécable dans une équipe est l'individu. Concrètement, la formation d'un groupe de projet peut être traduite par le regroupement physique des consultants dans un même lieu. Nous sommes bien dans une configuration de type adhocratique au sens de Mintzberg.

b) Les niveaux hiérarchiques

Décrivant les cabinets d'avocat d'affaire, Lazega [2002 : 182] montre que la structure formelle des cabinets est fondée sur deux distinctions importantes :

- D'une part sur la distinction entre administratifs et professionnels. Suivant la logique de la bureaucratie professionnelle, une séparation de prestige très nette est faite entre le personnel de soutien administratif, de qualification modeste, et les professionnels. Ces derniers, hautement qualifiés, se distinguent par leur niveau de rémunération (très supérieur) et un rythme de travail qui leur est propre. La relative autonomie dans l'organisation de leur travail quotidien s'accompagne d'une amplitude horaire beaucoup plus étendue.
- D'autre part sur la distinction, parmi les professionnels, entre associés et collaborateurs.

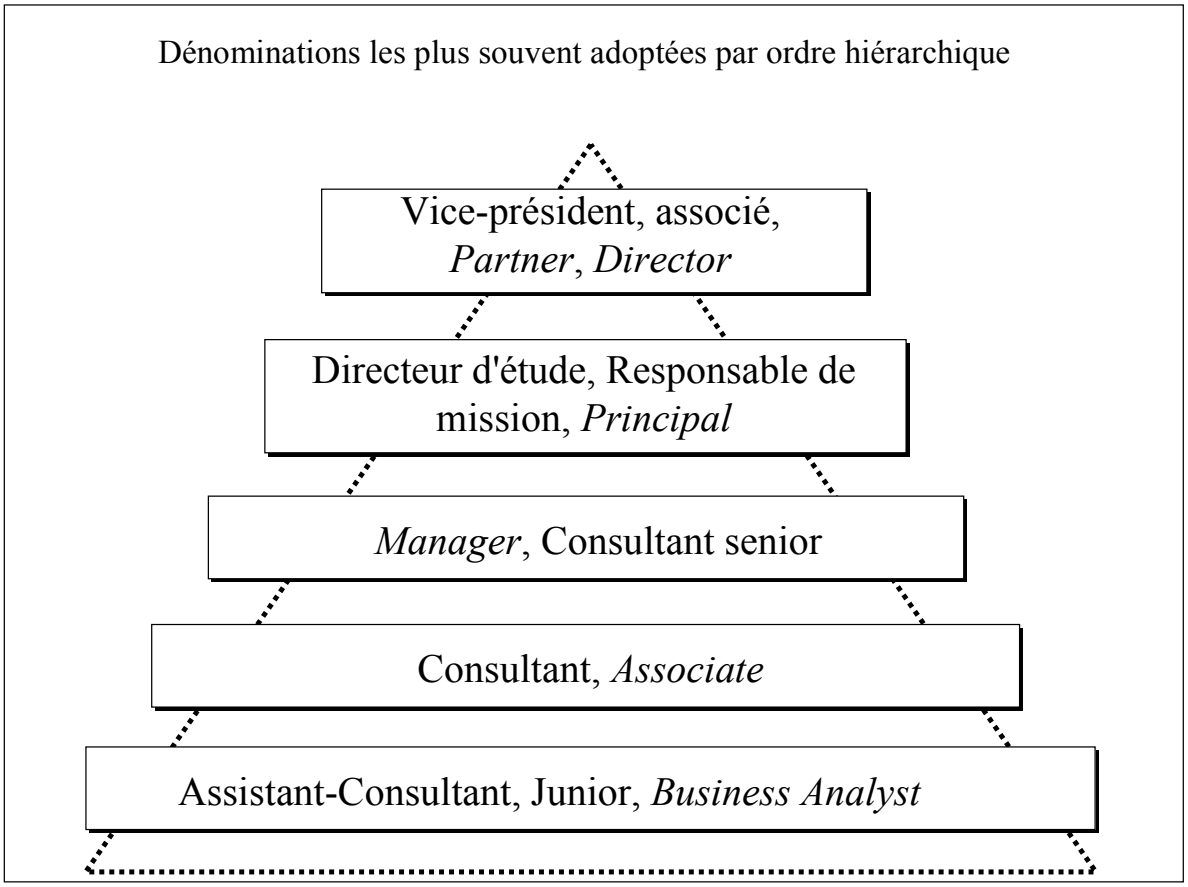

Figure 42 : *Les différents grades dans les cabinets de conseil*

Le *cursus honorum* est assez comparable d'un cabinet à un autre. Le jeune diplômé est recruté dès sa sortie d'école, et il commence, à un niveau de salaire souvent très supérieur aux possibilités alternatives d'emploi, comme *junior* (ou *analyste)*. Deux ans, parfois plus, font de lui un *consultant* à part entière. Encore trois ans, et le voilà *manager*. S'il persévère, il pourra accéder, après bien des années de labeur, au grade de *responsable de mission*.

L'aboutissement du système est atteint par l'accession au stade de *partner*. Le consultant est alors propriétaire d'une part du cabinet (dans lequel il a investi ses fonds personnels), et en perçoit les bénéfices correspondants. La courbe des salaires et revenus, dans un cabinet de conseil, suit donc une fonction croissante exponentielle. Bien sûr, très peu de gens parviennent à l'empyrée du *partnership*. La durée moyenne de travail dans un cabinet est de trois ans.

c) Le conseil en management aujourd'hui

i *Une structure du marché bipolaire*

Une étude sur l'Italie réalisée par Crucini et Kipping [2001] citée par Blundson [2002] identifie différentes « espèces » de conseil en management. En fait le marché présente une structure bipolaire : au sommet, les grosses firmes américaines, puis en-dessous, un grand nombre de cabinets de petite et moyenne taille qui sont basés localement ou régionalement. Ces derniers développent leur activité à la périphérie des firmes dominantes.

Le marché du conseil en France présente le même type de structure bipolaire. Les grands cabinets, appelés autrefois « big six », puis « big five » au gré des fusions et rachats qui se sont multipliés, ont dans leur portefeuille les plus gros clients de chaque secteur. Seul un grand groupe aux ressources financières abondantes peut s'offrir les services de ces cabinets, dont les tarifs sont très élevés (jusqu'à 50 000 Euros le mois/homme). Une myriade de petits cabinets de très petite taille (une dizaine de personne), ou de consultants individuels (« *free-lance* ») gravitent autour de ces géants. Leurs clients peuvent occasionnellement être de grands groupes (certains *free-lance* jouent le rôle de conseiller personnel de président de grosses sociétés par exemple), mais sont dans leur majorité des PME ou PMI, des entreprise familiales etc. Bien entendu les tarifs pratiqués sont tout à fait différents pour ces artisans du conseil.

L'INSEE recensait en 2003 pas moins de 30 000 cabinets de « conseil pour les affaires et la gestion » et conseil en « systèmes informatiques » [Villette, 2003 : 40]. Hugot [2001] décompte 68 cabinets de plus de trente consultants, 42 cabinets de vingt à trente, 300 comptant moins de vingt employés et 1500 consultants indépendants. Le chiffre global de personnes ayant une activité de consultants professionnels se rapproche ainsi de celui de l'INSEE, avec un total de 25 000 environs.

Outre la diversité de l'offre dont nous avons déjà parlée, on peut dire pour résumer que la différenciation de l'offre se fait principalement sur trois éléments :

- La taille

- Le prix du service
- La réputation

La taille conditionne le type de service que l'on pourra apporter (des missions mobilisant des dizaines de consultants pendant des mois ne pourront être proposées que par les plus gros cabinets). Le prix du service dépendra de la réputation du cabinet.

ii ***Détachement du monde de l'audit, rapprochement de celui de l'informatique***

Deuxième caractéristique marquante du marché du conseil aujourd'hui : le rapprochement inexorable des activités liées à l'informatique, concomitant d'un détachement du monde de l'audit.

La pratique dominante jusqu'à l'édiction de lois spécifiques en la matière était celle du « guichet unique » [Villette, 2003 : 73]. Il s'agissait d'offrir la palette la plus complète possible de services « intellectuels » aux entreprises : audit, conseil stratégique, services informatiques, conseil fiscal et juridique étaient proposés par une même société. Audit et conseil n'étaient ainsi que deux départements d'un même groupe. *Arthur Andersen*, *Deloitte and Touche*, pour ne citer qu'eux, étaient ainsi à la fois des auditeurs et des consultants. Au tournant du siècle, les problèmes déontologiques posés par cet état de fait ont fini par susciter l'interdiction du cumul. Comment en effet un auditeur peut-il émettre un avis défavorable sur les comptes d'une société qui emploie largement ses propres consultants ? Le conflit d'intérêt entre un commissaire aux comptes venu certifier la conformité d'une gestion et un conseiller quotidiennement proche des dirigeants est apparu trop évident après qu'un certain nombre de scandales eurent défrayé la chronique.

Séparées des auditeurs, les branches « consulting » des anciens « big-six » ne sont pas restées longtemps exclusivement des consultants. L'activité de conseil en stratégie et organisation s'est sans doute vite révélée trop peu rentable à elle seule pour permettre de conserver la structure ancienne. La plupart des cabinets (*Accenture* par exemple) ont assez vite axé une partie importante de leur activité sur le très lucratif conseil en systèmes d'information. Les autres, à quelques exceptions près (*Mac Kinsey*, *BCG* essentiellement), ont été rachetés par de grandes sociétés d'informatiques qui voyaient en eux le complément d'expertise qui leur manquait. Ainsi, *CSC* s'est associé avec *Peat Marwick*, *Cap Gemini* a racheté *Bossard Consultants*, *IBM* a créé *IBM Conseil*. Devenus une partie d'un grand groupe informatique, les cabinets ont vu leur fonction évoluer vers celle de commercial chargé de persuader le client de la nécessité de lancer un projet informatique. L'indépendance, la neutralité restent pourtant largement revendiquées. Ces cabinets n'ont donc supprimé le

conflit d'intérêt avec l'audit que pour voir s'en développer un plus grand encore avec les sociétés informatiques. Nous y reviendrons.

Notons pour terminer avec Berrebi-Hoffmann [2002 : 67] que la hiérarchie traditionnelle qui distinguait stratégie, organisation puis informatique est aujourd'hui largement dépassée. Les cabinets se décrivent aujourd'hui comme des consultants « en organisation » ou plus généralement en « management ». Les frontières des spécialités sont devenues de plus en plus poreuses pour finir aujourd'hui par disparaître presque complètement. Notre focalisation sur des cabinets apparemment assez divers se justifie donc : au-delà des étiquettes apparentes, ces cabinets appartiennent bel et bien à un même secteur, naviguant entre stratégie, organisation et informatique.

B Représentation travail quotidien du consultant en management d'après la littérature

Quelle est exactement la fonction d'un consultant ? Quelle tâche peut justifier le versement d'honoraires parfois si faramineux ? Nous allons voir tout d'abord quelles sont les demandes auxquelles les cabinets sont amenés à répondre. Nous verrons ensuite que la personne du consultant est intimement liée à sa fonction : il doit présenter (nous disons bien « présenter ») certaines qualités personnelles indispensables.

1) Les demandes officielles des clients

La liste des demandes explicite des clients est somme toute assez courte. Ces demandes sont par exemple détaillées par Mreiden [2000, *passim*], mais se retrouvent sous des formes très proches dans la plupart des ouvrages sur le conseil. Apport d'expertise, de savoir, de méthodologies, catalyseur d'énergie, œil externe et neutre sont les thèmes revenant constamment dès lors qu'il est question des apports du conseil. Dans les livres ou les discours publics tenus sur le métier, la justification de la mission de conseil est, la plupart du temps, limitée à ces quelques idées. La figure ci-dessous en reproduit les éléments principaux, qui sont détaillés par la suite.

Les rôles explicites du consultant

Apport d'une expertise, *best practice*	• Incertitude réelle d'une situation donnée. • Choix stratégiques à prendre dans un environnement mal connu. • Organisation complexe à reconfigurer • Techniques d'analyses maîtrisées par du personnel de haut niveau. • Expériences multiples des grands cabinets internationaux qui auront toujours déjà vu un problème similaire.	Exemples *: Sur quel marché se lancer ? Quelle filiale vendre ? Quelle société acheter ?* *Le cabinet vient apporter son expérience des* best practices, *et mettre ainsi l'entreprise au niveau par rapport à ses concurrents.*
Apport de force extérieure temporaire, "intérim de luxe"	• Apport d'une force de travail extérieure supplémentaire sur un projet ponctuel.	*Une entreprise recentrée sur son cœur de métier externalise en quelque sorte sa fonction étude;*
Réserve d'énergie, Catalyseur	• Apport d'énergie et de soutiens à un projet. • La présence du consultant déclenche le développement d'un processus de changement.	
Puissance de réflexion et de synthèse	• Les consultants issus de processus de sélections très rigoureux, anciens élèves des meilleurs écoles : ils sont censés être doués d'une capacité d'assimilation et d'analyse très importante	

Figure 43 : *Les apports classiquement reconnus des consultants*

Voyons plus en détail ces différents rôles.

a) Une puissance de réflexion

Le consultant déclare volontiers se distinguer des autres métiers par sa puissance de réflexion. Les études supérieures poussées, passant en France dans la quasi-totalité des cas par une grande école de commerce ou d'ingénieur, voire par un MBA d'une université américaine, semblent légitimer cette prétention. Le consultant est admiré *a priori* pour sa vivacité d'esprit, sa capacité à appréhender la complexité, à traiter seul une masse impressionnante de données, à élaborer très vite des synthèses fulgurantes. La prépondérance des consultants ingénieurs de formation dans les cabinets s'explique par la mise en valeur toute particulière des capacités mathématiques. La maîtrise des outils statistiques et informatiques est ainsi un élément essentiel du *standing* d'un consultant. L'aptitude à la formalisation est un élément essentiel du savoir-faire d'un consultant. C'est en intégrant cette formalisation à une présentation synthétique qu'il pourra produire les transparents lumineux qu'attendent les clients.

b) Un expert

Le consultant est d'abord et avant tout un expert. Il est réputé posséder un savoir précieux sur la gestion des organisations. Cette expertise se manifeste et s'utilise de deux manières chez le client : à travers un rôle de création et de diffusion de savoir d'une part, à travers l'apport des meilleurs pratiques d'autres part.

i *Un créateur et diffuseur de savoir*

Abrahamson [1991, 1996] montre comment les consultants en management jouent un rôle important de créateurs et de diffuseurs des nouvelles techniques et outils de management. D'autres « entrepreneurs du savoir » (*knowledge entrepreneur*) jouant un rôle similaire sont par exemple les *business school* prestigieuses, les gourous et les medias de masse.

Les matrices *BCG*, *Mac Kinsey* ou *Arthur D. Little* sont des exemples fameux parmi d'autres de contributions importantes des consultants au savoir en sciences de gestion. Ayant accès au cœur des organisations, et chargé de réfléchir sur les problèmes qui se posent à elle, le cabinet de conseil était voué par nature à produire du savoir en gestion. Plus proche de l'entreprise que ne l'est le monde universitaire, faisant l'expérience quotidienne des problématiques du secteur privé, disposant des infrastructures technologiques les plus pointues et de moyens financiers énormes, les cabinets de conseil semblent connaître des conditions idéales pour la production des connaissances sur l'entreprise. Un cabinet de conseil est, comme le disent volontiers les consultants, « payé pour avoir le temps de réfléchir ». C'est en partie la possibilité de recul par rapport aux préoccupations opérationnelles qui distingue le cadre d'une entreprise de son homologue consultant. Pourtant, les délais de réflexions laissés aux consultants sont dérisoires si on les compare avec ceux des chercheurs en université. Si, pour les premiers, trois ou six mois doivent suffire à faire le tour d'un sujet, trois ans au moins seront employés par les seconds (c'est la durée normale d'une thèse…). Quelle similitude peut-il y avoir entre les connaissances produites par ces deux instances ?

L'existence d'une différence importante, et peut-être de plus en plus prononcée, entre d'une part ce savoir tel qu'il est conçu par les universitaires et d'autre part les connaissances établies par les consultants est un sujet passionnant que nous ne pouvons malheureusement traiter de manière approfondie dans ces pages. Ce problème soulève un débat épistémologique majeur pour les sciences de gestion : le relatif mépris réciproque des consultants et des chercheurs de profession est le signe inquiétant d'un désaccord fondamental sur ce que doit être la connaissance des organisations et sur ses buts. Peut-être la ligne de fracture la plus radicale se situe-t-elle sur la question de *l'utilité* des savoirs (bien que ce ne soit pas le seul différend qui oppose les deux approches) ? En effet, pour un consultant, le savoir sur

l'entreprise doit toujours déboucher sur une possibilité d'instrumentalisation, sur un savoir-faire. L'utilité est *l'ultima ratio* d'une connaissance, sa seule justification. Héritier de la tradition humaniste et du projet encyclopédique, l'universitaire aura tendance à considérer les choses différemment : pour ce dernier, le *savoir* est sa propre fin, *l'utilisation* une sorte de deuxième étape.

Sans vouloir poursuivre plus avant la réflexion, ajoutons une dernière remarque : peut-être la dissemblance des deux approches est-elle réductible à une simple complémentarité. Les travaux des universitaires seraient à ceux des consultants ce que la recherche fondamentale est à la recherche appliquée : deux stades différents d'un même processus.

ii *Un spécialiste du secteur : l'apport de* best practices

Sarvary [1999] évoque l'évolution importante de la nature même de la demande de conseil. Dans les premiers temps de développement du secteur, la valeur ajoutée d'un cabinet résidait essentiellement dans sa capacité à réunir dans une même équipe des personnes issues, comme nous l'avons déjà évoqué, des plus prestigieuses *business schools*. C'est l'intelligence pure qui est alors la base du produit de conseil. Mais avec la hausse notable du niveau moyen de qualification et l'essaimage progressif d'anciens des cabinets dans tous les grands groupes, l'intelligence a cessé d'être rare. Cessant d'être un avantage compétitif décisif, elle est devenue une caractéristique de base de l'offre de conseil. Cette offre a dû s'adapter à une nouvelle demande qui réclamait avant tout une expérience forte du secteur :

> *« A l'origine l'offre de la société de conseil consistait en la fourniture d'une ressource : des gens intelligents pour résoudre le problème du client. (...) Mais trouver des gens intelligents n'est plus un problème. Les clients veulent plutôt bénéficier de la grande expérience des cabinets de conseil, et mieux encore, avoir accès au savoir qui émerge de ces expériences. (...) le cabinet doit démontrer le pouvoir de sa base de données de connaissances collectives. »* [Sarvary, 1999: 1]

Ce que paye un client, en d'autres termes, est moins une expertise floue, un bon sens, qu'une connaissance empirique précise de certaines données clés d'un marché. Il appartient alors à la société de conseil d'accumuler plus d'informations (« *to become knowledge intensive* ») afin de répondre au mieux aux questions du client [Blundson, 2002]. La base de données est devenue, avec sa réputation et son personnel, l'actif principal des grands cabinets. Chaque mission permet d'engranger des éléments sur une méthode, un secteur, un acteur d'un marché qui pourront se révéler utiles lors d'une mission ultérieure. Nous verrons lors de notre étude empirique que ces bases de données posent des problèmes épineux au consultant dans sa relation au client : notamment la détermination de la limite entre l'information pouvant être divulguée et celle qui ne le doit pas, et la transparence de ces pratiques vis-à-vis du client.

c) Un œil externe

N'appartenant pas à l'entreprise et travaillant pour plusieurs clients à la fois, le consultant possède cette extériorité qui garantit l'originalité du regard porté sur le fonctionnement d'une organisation.

En tant qu'intervenant extérieur, le consultant est mieux à même de jouer le rôle « d'agent de feed-back » [Lescarbeau *et al.,* 2004 : 24]. Il va en effet pouvoir aller recueillir des informations contenues dans l'organisation cliente qu'elle ne parvenait pas à faire émerger parce qu'elles lui paraissaient trop évidentes par exemple. Dire l'évidence, formuler les routines inconscientes sont autant de préalables au renvoi (« feed-back ») enrichi vers le client des informations glanées par le consultant.

d) Un apport de force extérieure temporaire : « l'intérim de luxe »

Soucieuses de recentrer leurs activités sur leur cœur de métier, nombre de sociétés ont allégé leurs structures des coûteux départements d'études. Le recours ponctuel à la force de travail de personnes extérieures lors de certains projets est une solution économique et flexible. Il est bien moins coûteux de louer une force de travail d'appoint pendant quelques mois, voire quelques années, que de l'entretenir à plein temps. Il s'agit là d'une simple application de la théorie des coûts de transaction de Coase [1937] et Williamson [1971] : les coûts d'entretien d'une force de conseil interne sont supérieurs au montant facturé par une société de prestation de service externe. Il est logique alors de sous-traiter cette activité. C'est ce que montre Canback [1998] par exemple. Ce dernier réalise une analyse du recours au consultant en utilisant la théorie des coûts de transaction. Il est plus pertinent, compte tenu du coût que représenterait l'emploi permanent d'une force équivalente de travail en interne, d'avoir recours à des intervenants temporaires.

De plus, comme on va le verra dans les lignes qui suivent, le consultant présente l'avantage notable d'être « motivé par contrat » et donc beaucoup plus productif qu'un travailleur interne. La pression sur les délais et les résultats peut être accrue bien au-delà des limites admises par le personnel interne ; le niveau d'exigence qu'un manager peut avoir à l'encontre d'un consultant est sans commune mesure avec celui qu'il peut appliquer à un subordonné. En choisissant d'avoir recours à un consultant externe plutôt qu'à des salariés en interne, le manager entretien la paix sociale et réalise du même coups une opération économiquement rationnelle. Le consultant représente alors une sorte « d'intérim de luxe » comme nous le confiait un consultant senior :

« On est utilisés comme force de travail temporaire. C'est plus rentable de prendre un consultant, de payer 3 MF, 6, 10 20 ou 40 pour faire un job qui de toutes

façons crée zéro valeur puisque le marché s'est écroulé deux ans après, plutôt que de payer une méga-structure, des bureaux etc. » [Entretien 3]

e) Un catalyseur d'énergie (et premier indice d'une transgression)

Dans une organisation trop souvent ankylosée par les routines et les blocages produits par des conflits de personnes, l'emploi d'un consultant peut être le meilleur moyen de libérer des énergies. Le manque d'implication des personnels locaux, trop sûrs de leur place et trop sceptiques quant à un projet qu'ils peuvent percevoir comme une lubie de la direction, est pallié par l'arrivée d'une force spécialement stipendiée pour être énergique. Le consultant intervient souvent en grande partie pour apporter et communiquer sa capacité d'enthousiasme au personnel.

« Un client me disait récemment que ce qu'il y avait de fabuleux chez nous, c'est qu'on avait l'impression que nos ressources étaient parfois plus engagées que les leurs, et croyaient beaucoup plus en leur entreprise que certains de leurs propres salariés ! » [Entretien 7]

Convaincu par principe du projet qu'il encadre, et doté d'une énergie et d'une force de travail nettement supérieures à la moyenne des cadres d'une organisation ordinaire, le consultant est une « locomotive » puissante. Le client sait que les contraintes de temps seront respectées, et qu'ainsi ce qu'il n'était pas possible de faire en interne en six mois sera fait, mettons, en deux mois par ces « mercenaires de l'intelligence ». Un consultant nous confiait :

« Il faut savoir que si nous on ne fait pas les choses, elles ne seront jamais faites dans l'entreprise hein ! Une fois par exemple je suis parti un mois en vacances, quand je suis revenu absolument rien n'avait été avancé. » [Entretien 24]

Nous verrons plus loin que les consultants trouvent leur utilité par bien d'autres biais. Mais il s'agira de rôles officieux du consultant. Pour l'heure, il n'est pas inintéressant de remarquer qu'un autre usage « officiel » du consultant est mentionné par Wilkinson [1995 : 3-6] : le consultant a aussi pour rôle de « communiquer les décisions et les objectifs » de la direction[57]. Cette dernière fonction du consultant, qui est évacuée par l'auteur en cinq lignes laconiques, ne laisse pas d'être mystérieuse. Certes, les employés ont besoin qu'on leur communique les décisions de la direction, mais on peut se demander en quoi ce travail est cohérent avec l'activité principale d'un cabinet. En effet, si le consultant vient régler un problème de façon objective grâce à son expertise, comme l'affirment les définitions traditionnelles du métier, on ne voit pas quelle est la forme que cette communication pourrait prendre. Précisons notre pensée : officiellement, le consultant ne vient pas transmettre une décision venue d'en haut, mais apporter un point de vue neutre sur un problème posé par le

[57] « Communicating objectives and decisions »

client. A aucun moment le consultant ne présentera aux employés sa recommandation comme étant la simple transmission des directives et objectifs de la direction. Ce serait endosser un rôle de simple messager. Or ce n'est jamais ainsi que le consultant se présente. Il communiquera toujours en tant qu'œil externe et expert ayant réalisé une étude et étant parvenu à des conclusions qu'éventuellement la direction choisit de suivre. Nous pensons que Wilkinson [1995] n'a pas réalisé qu'en mentionnant un tel rôle, il découvrait une ambiguïté importante du rôle du conseil.

Nous sommes là devant la première brèche, nous semble-t-il, dans la belle unicité des définitions du métier du consultant. Si le consultant participe à la transmission des objectifs et décisions de la direction auprès des employés, c'est *sans en avoir l'air*, de manière déguisée. Pour dire les choses brusquement, reconnaître l'existence de ce rôle, c'est sous-entendre que le consultant va colporter les idées de la direction mais les présenter comme le résultat de sa propre analyse. Premier indice fort d'une pratique transgressive au sens où nous sommes en présence d'une manipulation des discours, d'une dissociation des niveaux de vérités selon les interlocuteurs. Nous suivrons cette piste plus longuement par la suite.

2) Les qualités du bon consultant

Comment être un bon consultant ? Pour Mreiden [2000, 137sq.], « il doit avoir pleinement conscience de sa mission ainsi que la volonté sincère de contribuer aux objectifs et à la réussite de l'équipe dont il fera partie, c'est-à-dire, finalement, à la réussite des clients. » Comme le répète à l'envie le cabinet *Mac Kinsey* dans ses campagnes de communication, le bon consultant est celui qui met l'intérêt du client avant le sien propre [Villette, 2003 : 10]. Encore cela n'est-il pas suffisant, car le conseil est d'abord un art de la relation avec le client : il faut bien faire, et se débrouiller pour qu'on sache qu'on fait bien ! Dès lors, c'est à la perfection de cette relation qu'on juge les qualités d'un consultant. Pour Mreiden la relation entre un dirigeant et son consultant est tout d'abord fondée sur la confiance. Pour la gagner et la maintenir, des qualités personnelles sont indispensables :

- Objectivité (« le consultant n'a pas à prendre parti »),
- Intégrité,
- Caractère,
- Maîtrise de l'ego : « l'intérêt du client prime »,
- Faire preuve d'aptitudes et de capacités,
- Aptitude à la résolution des problèmes.

Telles sont les qualités cardinales d'un consultant, celles qu'il citera toujours si on l'interroge. Parmi celles-ci, l'indépendance se taille la part du lion. C'est elle en effet qui est inscrite au fronton (virtuel) de la quasi-totalité des cabinets de conseil. Pas un code éthique, pas une profession de foi qui ne la cite. Elle est l'attribut indispensable de la consultation. Qui en effet écouterait un consultant qui avouerait candidement être « aux ordres » d'un client ? Viennent après les qualités intellectuelles, l'honnêteté, la force de caractère etc. Toutes ces vertus, à en croire les manuels et les consultants eux-mêmes, ne sont en fait que les déclinaisons logiques des types de demandes que le consultant est amené à traiter. C'est, par exemple, parce qu'il doit avant tout être indépendant qu'il doit être honnête. Le lien (au moins théorique) entre la fonction du consultant et les qualités morales et humaines qu'il doit posséder est assez clair : un client engagera un consultant *parce qu*'il est neutre, afin justement qu'il apporte ce regard objectif qu'on attend de lui. La confiance est à la fois le ciment et l'élément déclencheur de la relation de conseil ; or on ne fait confiance à quelqu'un que parce qu'on croit qu'il possède certaines qualités morales.

Nous verrons plus loin que l'attente du client vis-à-vis du consultant est en pratique loin d'être aussi « pure », et qu'en conséquence la pratique du consultant est elle-même ambivalente, à la fois en accord et en contradiction avec les principes affichés.

Synthèse du I

Nous avons, dans cette première sous-section, déterminé les contours de l'activité de conseil en général. Au-delà de l'extrême diversité de ses formes, nous avons précisé celle qui allait retenir notre attention : le conseil en management, incluant, en une acception large, les conseil en recrutement, stratégie, organisation et systèmes d'information. Occupant vraisemblablement en France quelques 30 000 personnes, la profession est très concentrée (les gros cabinets multinationaux accaparant la moitié du chiffre d'affaire du secteur), même s'il existe de très nombreux cabinets de très petite taille.

Un premier tour d'horizon de la littérature a permis de lister les différentes fonctions que ces consultants en management sont officiellement amenés à remplir. Experts dans leur domaine, oeils extérieurs et indépendants, force de travail et de mobilisation autour d'un projet, les consultants sont appelés pour résoudre, grâce à leurs nombreuses qualités, certains problèmes qui se posent à l'entreprise.

Ce n'est là pourtant qu'un premier regard sans doute trop complaisant sur une profession qui n'est pas exempte, on va le voir, de zones d'ombres. La réalité du métier du conseil ne correspond pas exactement – ou en tous cas pas seulement – au tableau idyllique qu'ils brossent eux-mêmes volontiers. Nous allons chercher à identifier les décalages existants entre représentation et pratique dans l'activité de conseil en management, et à en comprendre les raisons.

II Les transgressions du consultant à travers la littérature

Nous avons accompli dans la première partie un tour de la littérature concernant la transgression en organisation. Il nous faut à présent accomplir ce même travail à propos des pratiques transgressives propres au conseil en management. Comme on va le voir, c'est un exercice à la fois plus rapide et plus difficile. Plus rapide parce que la plupart des ouvrages traitant du consultant sont écrits par des consultants en exercice, et ne font quasiment pas mention du problème. Plus difficile parce que les normes étant très peu formalisées (sauf exception), les formes prises par les écarts à ces normes sont d'une forme inhabituelle, ce qui va nous obliger à penser de nouvelles catégories pour les décrire. Enfin et surtout, on verra que les seules analyses de l'activité de conseil en management reconnaissant une place importante à la transgression sont des travaux se réclamant de la méthode sociologique. A ce stade, l'enjeu scientifique de cette thèse se précise donc : faire rentrer dans le champ des sciences de gestion une prise en compte de la transgression jusqu'alors propre au champ sociologique.

A Spécificité du rapport des cadres à la norme

La revue de la littérature réalisée dans la première partie de cette thèse a cité abondamment des exemples de transgressions au travail. La plupart concernaient le travail manuel. L'industrie en général et les ouvriers en particuliers ont été le terrain d'observation de la grande majorité des études réalisées sur la question. Les écarts à la règle, dans ces cas-là, se présentent presque toujours sous des formes assez concrètes et visibles : intervention sur une machine au mépris des règles de sécurité, absence de port du casque, déplacement des zones d'intervention sur la chaîne etc. On a vu combien un ouvrier disposant de très peu – voire pas du tout – de latitude dans la réalisation de son travail, parvenait tout de même à ménager des zones d'incertitudes et donc à créer une forme de liberté. En quoi le cas du cadre peut-il être différent ? La spécificité du contenu du travail a-t-elle un impact sur le mode de transgression, sur le type de rapport à la norme ?

1) La qualité du travail

La première remarque d'ordre général qu'il est possible de faire est que la qualité du travail réalisé est, pour un cadre, extrêmement difficile contrôler. Neuville [1997, cité par Friedberg, 2003] décrit le cas intéressant d'un fournisseur qui, après avoir bâti son succès sur une relation de confiance avec ses clients, a pu diminuer la qualité de ses produits à tarif égal (en modifiant le processus de production qui n'était plus contrôlé par le client) :

> *« Dans un premier temps, ce sous-traitant s'est construit une réputation favorable de réactivité et de fiabilité avec tous ses interlocuteurs chez son donneur d'ordre. Une fois cette réputation établie, il a cherché à connaître les acteurs dans les usines de son donneur d'ordre qui étaient à la source des informations sur lesquelles se fondait avec eux la relation de confiance. Grâce à ces relations de confiance il a pu dans un troisième temps diminuer légèrement la qualité de ses prestations. »* [Friedberg, 2003 : 264]

Dans ce cas, le fournisseur utilise à son profit l'aléa moral qui existe nécessairement vis-à-vis de son client. Plus exactement devrions-nous dire, le fournisseur crée de toute pièce un espace de liberté au moyen d'un détournement de la relation de confiance. D'un certain point de vue, il dupe son client. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette question de la « duperie » par la suite.

Les cadres sont une catégorie professionnelle dont les contours ne se sont réellement dessinés que durant les Trente Glorieuses. Pour Pichon [2003 : 224], la transgression a, dès l'origine, été au cœur de leur mode de fonctionnement. Placés aux avant-postes de l'entreprise post-taylorienne, les cadres ont toujours fondé leur dynamisme sur la transgression des normes salariales. De ces normes bafouées sont nées, petit à petit, les normes post-fordiennes propres à une catégorie dont le travail ne peut réellement être assimilé à celui des ouvriers : peu interchangeables, souvent très qualifiés, les cadres ne travaillent pas comme les ouvriers.

Le travail d'un cadre, qui consiste en opérations de synthèses et de direction relativement complexes, peu contrôlées et souvent très autonomes, permet-il tout de même le développement d'une certaine forme de transgression ? La question se pose en effet, dans la mesure où la norme semble presque absente du travail du cadre. Quel écart à la règle peut-on accomplir quand il n'y a pas de normes ? Le paradoxe apparent n'est dû en fait qu'à un effet de perspective : notre esprit est trop habitué aux schémas propres au travail industriel pour saisir tout de suite les spécificités de la tâche immatérielle. Amsellem [2003 : 274] souligne que les normes auxquelles sont soumis les cadres sont produites de manière informelle et décentralisée, par un processus permanent de redéfinition et d'ajustement. Si les cadres ne connaissent pas de prescription de la tâche comme l'ouvrier, il ne faut pas pour autant confondre degré de formalisation ou de codification des normes et leur degré d'impérativité.

L'autonomie des cadres progresse, mais est de plus en plus fortement encadrée, « sous contrôle » [Ansellem, 2003 : 275]. Laissés libres sur les *moyens* à employer, mais terriblement contraints sur les *résultats*, les cadres doivent s'impliquer fortement dans l'action. Il n'y a pas de « détachement » possible dans ce type d'emploi, dans la mesure où le cadre doit être constamment conscient de ce qu'il fait et réflexif par rapport à sa pratique. Il n'y a pas, en d'autres termes, d'application automatique possible, puisque la prescription n'existe par réellement sans interprétation active.

2) Une catégorie de salariés aux règles particulières

Les formes d'écarts à la règle sont naturellement conditionnées et limitées par le type de tâche réalisée. Il est clair que les violations des normes des ouvriers ne peuvent ressembler à celles des cadres[58]. Le philosophe Offe signale que les normes productives et les critères de rationalité industriels ne peuvent être transposés aux activités de service, du fait notamment de la « discontinuité et de l'incertitude temporelle, sociale ou pratique des problèmes » [cité par Amsellem, 2003 : 277]. Les types de règles auxquels sont soumis des cadres tels que les consultants sont pour une bonne part différents de ceux des travailleurs manuels. C'est un monde de contraintes et de jeu autour de celles-ci totalement différents qui se présente à nous.

Pichon [2003 : 232] fait une remarque sur la spécificité des cadres qui n'est pas sans intérêt pour notre sujet. Si le cadre appartient bel et bien au salariat, il a la particularité de ne pas inscrire son engagement dans le cadre d'un inévitable « conflit capital/travail ». Le cadre croit à la possible conciliation des éléments traditionnellement posés comme antagonistes dans la société industrielle. Cette attitude positive, optimiste pourrions-nous dire, est d'une grande importance pour celui qui cherche à comprendre la forme particulière de transgression qui se développe chez le cadre. Si la forme de transgression-défense n'y est pas totalement absente, elle y est bien moins importante en revanche que la transgression-collaboration. Cette dernière désigne bien entendu la violation des règles réalisée dans le but d'accomplir la tâche confiée dont nous avons parlé dans la première partie de cette recherche. Une telle irrégularité s'inscrit, on le comprend, dans une démarche constructive d'adhésion à l'organisation et à ses buts. En d'autres termes, il y a fort à parier, au vue de ces seuls éléments, qu'une grande partie des transgressions des cadres, quelles que soient les formes de ces dernières, soient en effet non pathologiques, partie intégrante du fonctionnement normal et quotidien. Par exemple, Pichon [2003 : 224] explique que la loyauté et l'investissement du cadre sont des

[58] Si tant est que cette dénomination ait un sens. Gadea [2003] souligne par exemple la difficulté de définition de ce terme.

données fondamentales de sa carrière. Il ne saurait y avoir de travail d'encadrement satisfaisant sans l'existence d'une confiance entre l'employeur et le cadre. Effectuant un travail en grande partie incontrôlable, le cadre doit constamment faire la preuve de son engagement au service de l'entreprise. Dans ce contexte particulier, la transgression des règles du droit du travail apparaît comme une sorte de test, un instrument de reconnaissance. Le temps de travail est en particulier le domaine d'une transgression généralisée des cadres [Pichon, 2003 : 225]. En contradiction avec le droit du travail, le cadre considère qu'il travaille au forfait, et ne compte donc pas son temps. En 1995, une enquête a montré que seulement 9,9% des cadres effectuaient réellement 39 heures de travail hebdomadaires. La manipulation des déclarations d'horaire de travail est une chose couramment pratiquée comme on le verra à la lumière de notre propre enquête de terrain.

B La transgression dans le conseil à travers la littérature : le constat avorté d'une représentation problématique

L'actif principal d'une société de conseil est sa réputation. Tous les consultants s'accordent sue ce point. Ce fait n'est pas anodin, car il conditionne l'attitude très réticente des consultants face à toute idée de transgression publiquement admise : elle mettrait en péril la réputation, et donc la survie même de l'organisation. Il n'est donc pas très étonnant de trouver dans la bouche et sous la plume des consultants extrêmement peu d'allusion à l'existence, voire à la possibilité, d'actes transgressifs.

La définition canonique du conseil, celle qui se trouve dans n'importe quel manuel traitant de la question, correspond toujours à cette idée : « le conseil est un apport de compétences extérieures pour résoudre un problème » (définition donnée par Bouchez et Simonet [2003 : 110]). L'idée sous-jacente que l'on trouvera parfois exprimée est que le conseil permet de résoudre le problème *grâce* à ses caractéristiques qui sont *l'expertise* (la possession de compétences) et la *neutralité* (comprenant les idées d'extériorité, d'indépendance). La représentation idéale-typique du consultant en fait l'instrument parfaitement rationnel de méthodes d'investigations entièrement scientifiques permettant le contrôle de l'organisation et donc sa modification à volonté, sa compréhension exhaustive, sa maîtrise complète. March, et bien d'autres auteurs, on l'a vu, se sont depuis longtemps élevés contre cette représentation, pure fantasme d'une réalité irréductiblement retorse. Il n'en demeure pas moins que le discours dominant (ou plutôt le *seul* discours) dans la bouche des managers continu, malgré tout, de ressasser les mêmes poncifs. Cette obstination à camper sur

des positions depuis longtemps dénoncées par les sciences sociales pourrait irriter ; nous en sommes plutôt intrigués. C'est ce phénomène qui, initialement, a éveillé notre curiosité de chercheur : pourquoi continuer d'affirmer des règles (de produire des discours) dont tout le monde sait qu'elles ne sont pas respectées ? Quel est ce mystérieux mécanisme qui rend nécessaire la coexistence d'une règle et d'une pratique différentes ? Autrement dit, pourquoi ce type particulier de transgression ?

Nous allons approcher de la phase finale de notre recherche en décrivant combien les ouvrages traitant du conseil sont, à notre connaissance, passés à côté du phénomène de la transgression ordinaire. C'est-à-dire qu'à notre sens ils n'ont pas vu – ou en tous cas simplement entrevu – la spécificité d'une transgression qu'ils ont souvent méprisée ou farouchement niée. Les études qui, aujourd'hui, sont les plus lucides face au conseil, ne font jamais état de la *logique d'ensemble* du système, ne choisissent pas enfin la perspective particulière qui est la nôtre et que nous pensons plus éclairante.

1) Le silence ambigu des ouvrages concernant la transgression dans le conseil

Silence « assourdissant » pourrait-on dire que celui des ouvrages traitant du conseil à propos de la transgression. Nous ne pourrions en effet citer tous les ouvrages dans lesquels le sujet n'est pas même effleuré. L'écart à la norme n'est pas vraiment nié ; nous dirions plutôt qu'il est implicitement considéré comme n'étant pas un sujet, comme trop anodin pour mériter qu'on s'y intéresse.

a) De la transgression ignorée…

i *La rareté des allusions explicites à l'irrégulier*

Une grande partie des ouvrages traitant du conseil en management (dont les auteurs sont souvent eux-mêmes consultants) ne font absolument aucune allusion à la possibilité de transgressions dans le conseil. Mreiden [2000], en 150 pages consacrées au conseil en management, ne fait aucune allusion directe à la possibilité de pratiques transgressives. La seule phrase qui semble, de très loin, mentionner ce problème mentionne sans plus de commentaire le *Code de déontologie* du Syntec (syndicat professionnel du conseil) [p.122].

Un auteur tel que Perez [2004] recommande au consultant de prendre en compte, dans son ouvrage sur les pratiques du conseil, les résistances au changement, les attitudes négatives, le climat interne, « les stratégies conflictuelles larvées » [p. 46] qu'il pourra trouver

chez son client. Lors de l'entretien qu'il peut être amené à avoir avec le personnel, le consultant doit, dit Perez, prendre garde aux « biais de dissimulation » [p.66]. Si nous comprenons bien, il est donc question pour le consultant de découvrir et d'intégrer la dimension transgressive (la conduite non-idéale des acteurs si l'on veut) dans l'analyse de l'organisation. On ne peut qu'être d'accord avec une telle approche du conseil, qui veut éviter d'être trop techniciste et cherche à prendre en compte la réalité de l'organisation et non sa représentation. Pourtant, il est étrange (ou significatif) que l'auteur ne pense pas à appliquer cet impératif au métier qu'il traite tout au long des 422 pages de l'ouvrage ! Tout est décrit comme si, dans la relation client/consultant et dans la pratique du métier du conseil au quotidien, la transgression n'existait pas. Le paradoxe n'est pas mince d'une profession qui connaît mieux que quiconque les « détours du sens », les clandestinités qui fourmillent en entreprise, et qui pourtant reste presque entièrement aveugle à ses propres écarts. Les cordonniers, comme le veut la tradition, sont bien les plus mal chaussés… Quand Perez [2004] développe un cas imaginaire d'intervention en entreprise, il décrit une société dans laquelle « la langue de bois tend à prévaloir » [p.78], et où « l'incohérence est manifeste entre ce qui est dit et ce qui est fait réellement » [p.81] Habitué à rencontrer ce genre de situation au quotidien, le consultant devrait pourtant être le premier à diagnostiquer les mêmes problèmes chez lui. Il n'en est rien semble-t-il. Les « routines défensives » [p.342] existent bien chez le client, mais ne semblent pas être concevables dans le cabinet même.

Les appels d'offre, de même, sont décrits de la sorte : « la procédure est formalisée et connue de tous, afin de favoriser la transparence » [Perez, 2004 : 201]. C'est en effet ainsi que *devraient*, d'après la représentation commune, se passer un appel d'offre. Est-ce pour autant ainsi que les choses se passent *en effet* la plupart du temps ? Perez n'en dit mot. Son propos, comme dans bien des ouvrages, mêle intimement déclarations prescriptives et descriptives. De même, l'ouvrage de Lescarbeau, Payette et St Arnaud [2004] propose une fiche technique de « gestion des résistances », ce qui suggère l'existence de pratiques de transgressions de la part des employés. Le consultant doit alors, selon ces auteurs, se demander *pourquoi* les gens résistent et *comment* il est possible d'utiliser cette résistance [pp.313-314]. Pourtant, aucune allusion n'est faite à la possibilité d'une résistance ou d'une transgression *de la part du consultant lui-même*. Cette absence d'introspection est surprenante de la part d'auteurs qui font profession d'aider les organisations à mieux réaliser leur propre introspection.

ii *L'allusion « en creux »*

A bien y regarder, les livres traitant du conseil parlent en fait beaucoup plus souvent qu'il n'y paraît de l'existence de pratiques transgressives. Mais il en est question « en

creux » : comme le montre Jullien [1995], par la répétition insistante d'un silence, on souligne en quelque sorte ce qui n'est pas dit. C'est ce qui se passe, nous semble-t-il, quand les différents auteurs des ouvrages sur le conseil déclinent à l'envie toutes les qualités idéales d'un consultant, les règles déontologiques qu'il est censé suivre. Il y a là une désignation indirecte de tous les manquements dont se rendent coupables en pratique les consultants. Voyons cela plus en détail.

Quand Mreiden [2000 : 137] affirme que le bon consultant doit avoir « la volonté sincère de contribuer aux objectifs et à la réussite de l'équipe dont il fera partie, c'est-à-dire, finalement, à la réussite des clients », n'est-ce pas une indication assez claire qu'il y a certains cas dans lesquels le consultant ne cherche pas sincèrement à contribuer à la réussite de son client ? En effet, si la chose est évidente et banale, pourquoi le dire ? Le fait même, en d'autres termes, qu'un auteur juge opportun de souligner un point est la preuve suffisante que ce n'est pas une évidence. Implicitement, et peut-être involontairement, l'auteur souligne ici un point qui fait débat, qui dans la réalité n'est pas si net que cela. De même, quand Mreiden [2000 : 137], toujours lui, souligne que le consultant « n'a pas à prendre parti » ou que « l'intérêt du client doit primer sur celui du consultant », il énonce du même coup une possibilité de déviance du consultant : prendre parti et faire primer son propre intérêt sur celui du client.

La remarque précédente s'applique également au chapitre traitant de l'éthique du consultant de Lescarbeau *et al.* [2004]. Les auteurs y énoncent un certain nombre de prescriptions éthiques qui ont trait aux différentes phases de la relation de conseil. A l'aide de ces observations, on peut esquisser les contours des « points sombres » des pratiques du conseil. Ce sont, du reste, ces points sombres que notre enquête de terrain cherchera à éclaircir. Tentons une rapide synthèse des thèmes éthiques évoqués par Lescarbeau *et al*. [2004] :

- **Problèmes liés à la confidentialité** : ils comprennent la communication à des tiers d'informations concernant le client (« le consultant respecte scrupuleusement la volonté de ses interlocuteurs lorsqu'ils désirent que l'information qu'ils lui ont communiqué reste confidentielle » [p.64]) ; la divulgation au client de données collectées sur les membres de l'organisation cliente sans leur accord (le consultant « ne communique des données personnelles sur un membre du système-client que si celui-ci a été informé au préalable des objectifs de la démarche et s'il lui a donné son accord » [p.67]).

- **Problèmes liés à la transparence** : les relations personnelles avec le client (« n'entretient pas de relations intimes avec un membre du système-client » [p.66]) ; le manque de franchise sur la réalité des compétences possédées (« évite d'entretenir des ambiguïtés dans la description de ses compétences » [p.65])
- **Problèmes liés au conflit d'intérêts** : le but de l'aide est-il de favoriser l'autonomie du client face aux problèmes traités ou de permettre la mission suivante ? (le consultant « est soucieux d'accroître la capacité de son client à résoudre progressivement ou à traiter la situation pour laquelle ce dernier l'a consulté » [p.64]).

Ce ne sont là, nous le verrons, que quelques aperçus des types de transgression qui, en fait, se posent aux consultants. Il est néanmoins très intéressant de remarquer qu'à travers ces affirmations volontaristes, les auteurs signalent la *possibilité* de pratiques transgressives. Dans quelle mesure cette possibilité se réalise-t-elle quotidiennement dans la pratique ? C'est ce que nous chercherons à élucider par la suite.

Une remarque enfin, pour clore ces quelques paragraphes consacrés à la partie de la littérature purement allusive concernant la transgression : le chapitre sur l'éthique du consultant se conclut, dans l'ouvrage de Lescarbeau *et al.* [2004 : 68], par une citation assez mystérieuse de Lippitt et Lippitt [1980]. Pour ces auteurs, en effet, « accorder les comportements professionnels avec les valeurs personnelles n'est pas un défi que tous les consultants peuvent relever : la théorie professée est parfois plus généreuse que la théorie mise en pratique ». Lancée sans plus de commentaires, une telle remarque suggère une singulière relativisation de l'apparente bonhomie avec laquelle avait été auparavant énoncé le catalogue des devoirs du consultant. Ne pas développer plus une telle allusion revient à minimiser le phénomène, à en faire un détail annexe tout juste digne d'égailler le texte. Ce caractère accessoire, marginal, des transgressions demande pourtant à être confirmé ou inféré. Nous allons nous y efforcer.

b) … A la transgression minorée

Dans les années soixante-dix, le développement encore balbutiant de l'informatique génère déjà des missions de grandes tailles, et donne lieu dans le même temps à des abus de la part de certains consultants. Yves Bossard, co-fondateur du fameux cabinet, fustige alors les dérives d'un conseil qui a voulu profiter de l'aubaine sans vraie réflexion :

> *« Qui n'a pas souffert de l'hypnose de l'informatique, de la farce de l'informatique, lorsque les techniciens voulaient vendre à tout prix leurs machines et qu'ils ont littéralement truandé des chefs d'entreprises en ne leur proposant aucun software. »* [entretien de 1971 rapporté dans Bossard Consultants, 1999 : 49]

A ce propos, Bossard Consultants parle d'une « mystification » qu'il condamne bien entendu [*Op. Cit*. : 50]. Cet exemple est clairement un cas de transgression dans le métier : la vente d'une méthode dont on sait qu'elle n'aidera pas réellement le client constitue une violation d'une règle fondamentale du conseil. Comme le relate l'ouvrage cité, cette violation a eu lieu à un moment donné, mais dans des proportions que nous ne pouvons définir clairement. Si l'on comprend bien, certains consultants ont, au moins pendant un temps, réalisé une partie de leur chiffre d'affaire sur la vente d'un produit qui était une « mystification ». Outre que le caractère réellement « charlatanesque » de la prestation offerte est une question de jugement (jugement que les cabinets en question auraient sans aucun doute réfuté), on peut se demander dans quelle mesure cette entorse manifeste aux principes affichés est *aujourd'hui encore* répandue dans les pratiques. Le livre du cabinet Bossard n'en dit rien, mais semble suggérer, en le citant en contre-exemple, qu'il ne peut être qu'extraordinaire et passager. Voire.

Dans leur ouvrage de 550 pages sur le conseil, Bouchez et Simonet [2003] ne consacrent que quatre pages au délicat problème des « mauvais usages du conseil » et des « critiques vis-à-vis des consultants ». Les auteurs opposent le « bon usage » au « mauvais usage » du conseil. Les différentes possibilités d'utilisation « détournée » du conseil sont ainsi mentionnées [pp.108-109] (on retrouve du reste sensiblement la même idée chez Baron [1989]) :

- L'intervenant « danseuse » : il occupe le devant de la scène pour faire diversion.
- L'intervenant « alibi » : il s'agit de faire la preuve que l'on fait quelque chose, tout en faisant en sorte qu'il ne se passe rien.
- L'intervenant « fusible » : il vient assumer des mesures peu populaires.
- L'intervenant « porte-parole » : il vient diffuser un message de la direction
- L'intervenant « ressource d'énergie » : il est là pour porter seul un projet.

Plus loin dans leur ouvrage, les auteurs soulignent que les critiques sont de plus en plus virulentes contre le conseil [pp.370-371] ; sont cités notamment le « manque de professionnalisme » et « la poursuite des intérêts du cabinet au détriment de ceux du client ». Aucune évaluation de la véracité de ces accusations n'est proposée cependant.

La littérature anglo-saxonne procède exactement de la même manière. Wilkinson [1995] énonce la définition canonique de l'activité de consultant :

> *« Un conseil indépendant et objectif fourni par des personnes qualifiées à des clients afin de les aider à identifier et à analyser les problèmes et opportunités du management. »*[59] [Wilkinson, 199 : 1-4]

On retrouve les idées centrales habituelles : indépendance et objectivité. Y a-t-il des exceptions ou des cas particuliers à cette vision étroite de l'action du consultant ? L'auteur l'admet, certes. Mais c'est pour mieux en nier l'existence. Il est en effet vrai, dit Wilkinson [1995 : 1-4], que « l'indépendance de point de vue peut être abandonnée au profit d'un but moins avouable »[60] [*ibid*.]. Par exemple, un manager peut engager un consultant pour défendre son propre point de vue. Si le consultant accepte ce rôle, alors « cet engagement n'est pas professionnel »[61] [*ibid*.] Wilkinson écarte d'un revers de main dédaigneux ce genre de pratiques, les décrivant presque à regret, comme on s'acquitte d'une tâche ingrate et malpropre. Seuls les consultants qui respectent un certain code de conduite, écrit-il plus loin, « sont dignes de se nommer ainsi »[62] [1995 : 1-6]. La question de savoir pourquoi le consultant peut choisir d'être « professionnel » ou non est purement ignorée. Celle de savoir combien de consultants « cèdent à la tentation » également. C'est une approche purement prescriptive qui est proposée, démarche qui a donc très peu d'intérêt pour le chercheur, attaché par méthode à une démarche descriptive.

De plus, on peut remarquer que les propos suggèrent l'existence d'un dualisme radical entre les déviants et les non-déviants, dont Becker – entre autres auteurs, nous l'avons vu plus haut – a pourtant montré l'inanité. Il est outrageusement simpliste d'opposer les « vrais consultants » qui respectent les codes de valeur de la profession et les quelques moutons noirs qui auraient choisi de transgresser toujours et partout. A partir du moment où l'on sait que les consultants sont parfois « professionnels » et parfois non, se pose la question des déterminants de ce basculement alternatif, ou plus précisément des raisons qui font choisir de dévier ou pas. Ignorer cette question, c'est s'interdire de rien comprendre au fonctionnement réel de cette profession.

Les cas de dilemmes éthiques corrigés proposés par Cherrington [1995 : 4-13 *sq*.] sont une autre illustration de la conception dualiste par trop simpliste que nous critiquons. Cet auteur expose des problèmes présentés comme classiques : un client par exemple veut imposer ses conclusions au consultant. Si l'exemple est intéressant, la solution, elle, est très décevante, puisqu'elle se borne à rappeler des règles de bonne conduite : il faut « rester

---

59 "Management consulting is an independent and objective advisory service provided by qualified persons to clients in order to help them identify and analyse management problems or opportunities."

60 "(…) this independent viewpoint may be put to a less justifiable purpose"

61 "(…) then the engagement is not professional"

62 "(…) only those consultants who do so are worthy of the name."

objectif », « ne pas mentir » etc. La récitation péremptoire d'un catéchisme est proposée comme seule réponse à un cas pourtant complexe. C'est esquiver la question qui importe vraiment : pour quelles raisons les clients cherchent-ils à détourner les consultants qu'ils embauchent du rôle pour lesquels ils les appellent en théorie ? Dans la pratique, comment les consultants réagissent-ils à ce genre de sollicitation ?

Wilkinson [1995], toujours lui, semble se rapprocher enfin du sujet quand il évoque les « rôles à aborder avec précaution » [p.1-7]. Dès lors, dit-il en substance, qu'un consultant propose, en même temps que son conseil, des produits associés en complément (tels que des logiciels informatiques ou des systèmes), son indépendance devient plus douteuse. Le client peut alors avoir des doutes sur l'évaluation que le consultant aura faite alors qu'il peut attendre des profits de la vente de produits qu'il est amené à conseiller[63] [*ibid*]. Là encore, l'auteur ne fait qu'évoquer un problème dont il feint de ne pas remarquer l'importance : quand on définit le conseil comme un métier reposant sur la confiance et l'indépendance, comment rendre compte du fait que ce conflit d'intérêt n'empêche pas d'importantes sociétés bâties sur ce modèle de fonctionner ? La permanence de pratiques contraires aux codes de conduites ne saurait s'expliquer si l'on se place dans ce type de perspective. Dès lors, montrer que de telles pratiques ont une place quotidienne reviendrait à remettre en question la pertinence de tels codes. Disons mieux : **cela indiquerait que la réaffirmation inlassable de codes superflus n'est peut-être elle-même qu'un élément d'un système utilisant le discours comme élément central de son économie propre**. Les chartes éthiques et autres listes de principes ne seraient donc pas superflues, mais bien *utiles* ; pas directement comme *règles structurante* cependant, mais bien plutôt comme *règle transgressée*.

*

* *

Résumons-nous. La condamnation sans appel des pratiques irrégulières par différents auteurs esquive pourtant les questions que ces utilisations déviantes posent : de telles déviances sont-elles suffisamment exceptionnelles pour justifier une évocation si succincte ? Au nom de quoi peut-on les écarter de ce qu'est le conseil en pratique ? Il y a là, selon nous, une référence implicite à un « devoir-être » condamnant le secret, le mécanisme social ambigu au profit d'une exigence de transparence quelque peu angélique. Bouchez et Simonet [2003 : 109] mentionnent ainsi les « péchés capitaux » dans l'utilisation du conseil : gourmandise,

[63] "A question arises concerning the independence of the consultant if he or she receives monetary benefits from the manufacturers of such products. Even if the consultant can perform a fair evaluation, the client may have concerns about the fairness of the evaluation, and the appearance of bias might undermine the value of the consulting service"

luxure, avarice, paresse, jalousie, orgueil, colère. N'est-ce pas ignorer délibérément que les hommes ne sont pas parfaits, et qu'en règle général ils ont tous une part des ces pulsions pécheresses ? N'est-ce pas faire, assez naïvement, un catéchisme simpliste qui paraît pour le moins déplacé dans un ouvrage traitant de gestion ? Quand, souligne les auteurs, « une direction souhaite se débarrasser d'un responsable ou d'une unité, elle peut faire appel à un consultant, implicitement chargé de trouver des failles dans sa gestion. Tous les consultants ne se prêtent pas à ce jeu, mais certains n'hésitent pas à s'en faire une spécialité » [Bouchez et Simonet, 2003 : 109]. Sans paraître s'en rendre compte, les auteurs suggèrent que certains consultants pratiquent *habituellement* ce « péché capital ». Ils n'en tirent pas les conséquences pourtant : à aucun moment ils ne font mine de réviser la représentation dominante du conseil comme « apport d'expertise indépendante ». Il y a à notre sens une vraie question pourtant : reconnaître que des cabinets pratiques quotidiennement ces transgressions (ces « péchés »), c'est avouer du même coup qu'il existe plusieurs sortes de conseil, que ce métier est double, tel *Janus bifrons*. Cela ne vient pas à l'esprit des auteurs, qui continuent en énonçant que l'entreprise doit s'assurer qu'elle « peut tirer profit de l'intervention du consultant » [Bouchez et Simonet, 2003 : 110]. Ce « profit » n'est-il pas *aussi* possible à travers ce qu'ils nomment les « mauvais usages » du conseil : le collaborateur indésirable sera bel et bien remercié plus facilement si un consultant accepte de « se prêter à ce jeu » comme disent les auteurs. N'est-ce pas « profitable » à l'entreprise ?

Comment les auteurs peuvent-ils affirmer (au moins implicitement) que ces pratiques qu'ils nomment « mauvais usage » ne *font pas partie* du conseil ? Qui a décrété que le « conseil » devait être tel ou tel ? Pourquoi ne pas reconnaître plutôt qu'il existe en pratique telle ou telle manière ? Il y a une confusion permanente dans la plupart des ouvrages traitant du conseil : ils prétendent en même temps dire « ce qui est » et stipuler « ce qui doit être ». Leurs discours ont le ton et l'apparence du descriptif, mais sont insidieusement normatifs. Il en résulte un brouillage total des faits rapportés : certaines pratiques sont-elles très peu traitées parce qu'elles ne s'observent qu'exceptionnellement, ou bien parce qu'elles sont condamnées ? C'est là un point que notre étude va chercher à clarifier, en choisissant clairement le point de vue descriptif.

2) Les ouvrages qui en parlent : une analyse de la transgression interrompue à mi-chemin

a) Le discours comme éléments central des pratiques

Les éléments les plus intéressants et significatifs concernant la transgression sont apportés par les ouvrages mettant l'accent sur l'importance des discours dans la pratique quotidienne du conseil. C'est le point sur lequel ces textes se rapprochent le plus de la question de la transgression.

C'est un propos courant dans les manuels traitant du conseil de souligner combien ce métier est avant tout fondé sur la communication [par exemple Golen, 1995 : 6-1]. Plus exactement, c'est la capacité à manier les outils de communications qui apparaît comme fondamentale dans la pratique du conseil. Perez [2002] écrit ainsi qu'il « faut cultiver son image de consultant » [p.111] et que « le conseil est un métier de représentation, un métier d'image. Lorsqu'un dirigeant fera appel à vous, il n'achètera pas seulement votre expertise, mais aussi votre image » [p.113]. De quelle nature est cet achat d'image ? Plus exactement, en quoi le dirigeant se sert-il de l'image du consultant pour en faire un objet qui mérite rémunération ? L'ouvrage ne le précise pas.

Pour Nicolas-Le Strat [2003], l'intervention du consultant contribue à restaurer un « ordre du visible et du dicible » [p.40] au sein d'une organisation. Il cite le cas d'une intervention en entreprise où le consultant a eu pour fonction de relever et de révéler la parole cachée, gênante, honteuse ; de faire accepter l'inacceptable, c'est-à-dire la parole déviante, la souffrance. Le consultant est le professionnel qui « déplace le regard, requalifie certaines places et fonctions » [*ibid*.]. En d'autres termes, il travaille sur la représentation comme le sculpteur travaille sur la matière brute : il la pétrit, la retouche, agit sur les volumes et les courbes. En ce sens, l'action du consultant, pourrait-on dire, est d'abord d'ordre esthétique (au sens étymologique de « sensation ») : elle vient modifier les perceptions. Le consultant est l'architecte de nouvelles structures mentales individuelles et collectives.

Nicolas-Le Strat [2003] toujours, voit dans le recours aux consultants l'avatar d'un « désordre du sens » [p.68] produit par la croissance exponentielle des discours de gestion. Dans un monde où le sens des mots devient flottant, où « les repères langagiers se brouillent » [p.67], le consultant vient « ré-ordonner le sens », « resituer les mots à leur juste place » [p.68-69]. Il est bien un professionnel du discours, un spécialiste de la parole. Il est fort intéressant de remarquer que pour Nicolas-Le Strat, l'essence même du métier de consultant est dans la réduction de l'écart entre les mots et les choses [2003 : 69]. Il est ce professionnel

qui traque les discordances entre désignation et signification pour les supprimer. En d'autres termes, le consultant est précisément celui qui cherche à supprimer les transgressions quotidiennes dans les entreprises.

Voilà donc un professionnel voué à scruter chez les autres ces transgressions, ces décalages entre discours et pratique, et à les réduire. Bon. Mais ne devrait-il pas alors être par excellence celui chez qui ces irrégularités n'existent pas ou presque pas ? Le spécialiste d'une maladie ne devrait-il pas être le mieux soigné ? On pourrait raisonnablement le supposer. Nous verrons plus loin qu'il n'en est rien. En attendant, remarquons que le retour introspectif que nous cherchons dans ces ouvrages sur le conseil reste introuvable. Il n'est pas question, même chez les auteurs qui sont tout à fait conscients du rôle central des représentations dans les organisations, de ce rôle dans les cabinets eux-mêmes. Cette dimension essentiellement « imaginaire » de l'action est connue, décrite et développée à l'envie. On sait, à lire les pages de bien des auteurs, que le consultant s'occupe avant tout du paraître, qu'il traite de l'image plus que de la réalité directement. On comprend qu'il agit avant tout *par* les mots et *sur* des mots. Mais il n'est presque jamais question, à notre connaissance, du *détournement de mots*, c'est-à-dire de la transgression quotidienne accomplie par le consultant lui-même.

b) Les critiques radicales : le consultant en transgressions quotidiennes

Voyons pour terminer ce chapitre en quoi certains auteurs ont pu formuler une critique plus fondamentale des pratiques du conseil en management. A travers elle, ce sont bien des pratiques de transgression quotidiennes qui sont exposées.

i *Le déni des limites : le mythe de la rationalité illimitée*

L'étude réalisée par Dujarier [2002] lui permet d'interroger de manière très forte les postulats épistémologiques de l'activité de conseil. Pour cet auteur, la pratique quotidienne du consultant se caractérise par le déni des limites. A travers ses interventions, le consultant promeut en effet une vision des actions humaines débarrassées de toutes limitation, de toute imperfection :

> *« Le consultant suppose que l'on peut répondre à toutes les questions. Il suppose aussi qu'il en a les compétences. Le recueil d'informations se fait auprès de salariés supposés coopératifs : ils donneraient une information pertinente et fiable, simplement parce que leur direction le leur a ordonné. Le travail est supposé être descriptible et transmissible à des consultants, sur un simple entretien ou échange de courriel. Salariés supposés totalement coopératifs également, lorsqu'il s'agira « d'appliquer » les préconisations d'action du consultant. »* [Dujarier, 2002 : 88]

Les consultants entretiennent le mythe d'une rationalité illimitée, et se fondent sur une théorie de l'action largement représentée, fantasmatique. Cette coupure d'avec le réel serait

justifiée par le fait que les méthodes et outils employés sont rationnels, donc prétendument universels.

Le consultant donne à voir, à travers les discours qu'il tient aux clients, un monde singulièrement simpliste. Par exemple, les théories de la communication implicitement employées relèvent d'un « modèle simplifié de type émetteur/récepteur, sans perte ou déformation de contenu dans le message : tout au long de la mission on suppose que le langage (la « restitution ») est l'expression d'une pensée (la « matière grise » des consultants) et que l'on peut passer de la parole à l'acte directement (la « mise en œuvre ») » [Dujarier, 2002 : 88-89]

A travers les discours des consultants, un seul objectif trouve sa justification dans l'organisation : le profit. Selon Dujarier [2002] en effet, « tous les autres objectifs sont subordonnés à celui du profit, seul le profit est utile et seule l'utilité a de la valeur » [p.90]. Il n'y a dès lors aucune limite à « l'instrumentalisation des autres et de soi » [p.91].

Alors que, comme nous l'avons développé plus haut, le consultant sait parfaitement que les contradictions foisonnent dans l'organisation, leurs discours en nient absolument l'existence. L'absence de prise en compte (officielle) des contradictions de l'organisation est le trait frappant de la rhétorique du conseil :

> *« [Le consultant] prescrit des solutions « idéales » à un collectif de travail, sans prendre en compte le réel et ses multiples contradictions. […] Il prescrit au salarié d'atteindre un idéal rationnel qui nie les contradictions (humaines, techniques, culturelles, éthiques…). (…) Mais un client sur quatre a une demande non standard, qui suppose d'interpréter, voire contourner la procédure « normale » ».* [Dujarier, 2002 : 92]

Conscient, par profession pourrait-on dire, des difficultés de l'action organisée, de ses zones obscures, le consultant véhicule pourtant un message incroyablement simpliste sur l'entreprise. La parole du consultant revêt un caractère un peu magique [Dujarier, 2002 : 91], dans la mesure où celui-ci feint de croire que quelques recommandations suffisent à changer la réalité.

Il est important de noter que, selon Dujarier [2002 : 93], les clients sont en fait rarement dupes de ces discours incantatoires du consultant. Ils les utilisent en fait comme outil de légitimation ou de protection en cas d'échec. Le client préfèrera ainsi croire ou « faire semblant de croire » [*ibid*.] aux discours des consultants. Georges-Picot [2002] cite par exemple le cas de mesures en faveur de la création d'emplois prises sur proposition d'un cabinet, auxquelles pourtant personne ne croyait sérieusement. L'objectif réel était ailleurs que dans l'efficacité concrète (la création d'emplois effectifs), souligne l'auteur : il s'agissait

en fait « d'éviter qu'un chômeur de longue durée s'installe durablement dans l'inactivité socialisée en le remettant en situation de travail » [p.81].

ii *La critique de Villette [2003]*

L'importance de la manipulation des discours est également relevée par Villette [2003] :

> *« Lorsqu'un consultant parle, il s'agit toujours de faire des choses avec des mots, d'agir, d'influencer, de proposer, de négocier, de décider. »* [Villette, 2003 : 30]

Les consultants sont d'abord et avant tout des vendeurs de discours, et ne cessent de tenir des discours sur eux-mêmes : « ces discours varient fréquemment, parce qu'il leur faut se différencier de leurs concurrents et créer l'illusion permanente de la nouveauté » [p.7]. Les savoir-faire sont pourtant en nombres limités. Ce sont essentiellement des « ficelles du métier » que se transmettent par compagnonnage.

Au-delà de ce constat, il convient de nous arrêter plus longuement sur l'ouvrage de Villette [2003]. Ce dernier est pratiquement le seul qui aborde le sujet de la transgression dans les pratiques de conseil. Pour être plus précis, son ouvrage est, à notre connaissance, celui qui aborde les problèmes posés par la différence entre les discours et les pratiques des consultants de la manière la plus directe. C'est pour nous un marchepied formidable vers notre apport final, car il en dresse le décor avec une précision et une absence d'orthodoxie sans exemple.

Villette [2003] remarque tout d'abord que la définition que donne l'Association Américaine des Consultants en Management est extraordinairement optimiste : « service fourni en échange d'honoraires par des personnes extérieures et objectives qui aident les dirigeants à améliorer le management, les opérations et la performance économique des institutions » [p.8]. Une vision si flatteuse est relayée par un dispositif communicationnel qui ne laisse à aucun moment poindre le moindre doute sur l'utilité de l'intervention et son objectivité.

Une « muraille de discours » est élevée autour des postulats énoncés par la définition citée ci-dessus. Les consultants entretiennent avec un très grand soin leur image publique. Cette dernière est entourée de barrières communicationnelles très fortes dont la manifestation la plus flagrante est le contrôle permanent des discours produits par les consultants [p.9]. On comprend aisément, suggère Villette [2003 : 9], la raison d'une telle rigidité dans la communication extérieure : le consultant ne doit son crédit qu'à une *réputation*, qui est, à bien y réfléchir, un autre nom pour la *confiance*. Or celle-ci est d'abord présente dans l'esprit des clients, et se construit d'autant plus lentement qu'elle peut s'effondrer rapidement. Ainsi

peuvent s'expliquer le contrôle obsessionnel que les consultants font de leur image publique, et également les « livres de management qu'ils rédigent et dont ils assurent en grande partie la publicité, la promotion et la traduction en de nombreuses langues » [p.9]. Nous en avons commenté quelques-uns plus haut.

Les universitaires et chercheurs eux-mêmes peinent à tenir des propos explicites dès lors qu'il s'agit de nuancer l'imagerie officielle que le consultant s'est fabriqué. Commentant un article de Ramanantsoa [1993], Villette [2003, 10-11] remarque que l'auteur laisse seulement « deviner une réalité sous-jacente qui ne sera pas complètement dévoilée. » [p.10]. La réalité est communiquée « sous la forme très britannique de *l'understatment* que les initiés (…) comprennent à demi-mot. » [p.11]. Cette allusion à la technique de l'allusion humoristique renvoie directement au « rire nerveux » dont nous parlions en introduction de cette thèse : on ne peut exprimer certaines situations que sous la forme détournée d'une sorte de dérision allusive.

Villette [2003 : 28] se propose de comprendre comment les consultants agissent et pourquoi ils agissent ainsi. Pour ce faire, il devra « descendre au niveau de la pratique quotidienne, décrire les activités matérielles, les routines, les gestes et les propos qui forment la trame sous-jacente, le support et le cadre de « discours managériaux » qui n'ont guère de sens et d'efficacité hors contexte. » [p.29].

Quels sont les types d'écart à la règle exposés par Villette ?

ii.1 Les demandes implicites

Dès le contrat, souligne Villette [2003 : 55], un niveau implicite doit être distingué. Il convient en effet, pour le consultant, de saisir à demi-mots « une demande qui ne peut être formulée noir sur blanc, parce qu'elle comporte des aspects socialement inacceptables, voire scandaleux » [p.55]. La demande du client peut, en fait, comporter une grande part d'implicite, voire exiger une forme de secret qui se décline en mensonges face aux acteurs de l'organisation autres que le client lui-même [p.56]. L'auteur cite une note confidentielle de consultants dans laquelle il est question d'une déformation délibérée de la communication interne à des fins de réforme organisationnelles [Villette, 2003 : 30].

ii.2 Transgression du consultant face au client

Le consultant peut-être amené, dans certaines situations, à présenter à son client une image déformée de ses capacités. Villette [2003 : 60] cite ainsi un exemple vécu dans lequel un cabinet en mal de contrat se voit proposer une mission requérant une expertise (en l'occurrence, la conception et la mise en place de centres d'appel téléphonique) qu'il ne

possède pas. Avouer son incompétence, avoir recours à des consultants extérieurs sont des solutions possibles mais économiquement insatisfaisantes. La solution adoptée sera la moins officiellement admissible : transformer certains consultants en « experts » par une formation de quelques heures. « Créer l'illusion de l'expertise », dit Villette [2003 : 60] est souvent la seule solution envisagée et adoptée *in fine* par les consultants. Nous reviendrons sur cette idée lors de notre étude de terrain. Il s'agit en effet d'une transgression majeure des principes affichés. Déterminer dès lors le caractère ordinaire d'une telle pratique (que Villette semble attester) sera un point important de notre enquête.

iii *Faire quelque chose : l'action comme but en soi*

Pour Blundson [2002], une des raisons de l'existence d'une industrie du conseil est la pression continue exercée sur les managers pour qu'ils agissent à la fois rationnellement et de manière innovante. Les problèmes permanents d'organisation et de management rencontrés par les managers créent une atmosphère d'incertitude qui tend à faire de l'inaction une faute en elle-même. Agir, et agir de façon justifiable est nécessaire pour le manager qui ne veut pas se voir accuser de « laisser aller les choses ». La consultation d'un cabinet serait le pendant entrepreneurial des créations de comités de réflexion et autres rédactions de rapports souvent pratiquées par les gouvernements pressés par l'opinion d'agir sur un sujet. Le pire reproche que l'on puisse faire à un manager n'est pas tant de s'être trompé que de n'avoir *rien fait*. L'erreur peut être la conséquence d'évènements extérieurs imprévisibles. Toute décision est une prise de risque, mais aussi une prise de « chance » ; que la chance soit contraire reste un événement concevable. Ne pas agir en revanche, c'est renoncer à tenter sa chance.

Hilmer et Donaldson [1996], prenant acte de cette pression à l'action qui s'exerce sur le management, stigmatisent la grande sensibilité aux phénomènes de mode qui en est la conséquence :

> *« …le management est un terrain fertile pour les modes et les solutions toutes faites parce que les problèmes sont indociles, alors que la pression à « faire quelque chose » est intense… »*[64] [Hilmer and Donaldson 1997: 8-9, cité par Blundson, 2002]

Voilà une phrase assez forte, si l'on pense aux discours rationalistes tenus si souvent relativement aux actions des dirigeants. Quel manuel de gestion (mis à part ceux écrits par des chercheurs) avoue-t-il franchement l'existence d'une « action pour l'action » telle que la décrivent Hilmer et Donaldson ? Rappelons-nous que nous n'étions pas parvenus à en trouver lorsque nous nous étions posés la question dans le premier chapitre de cette thèse.

---

64 "…management is a fertile field for fads and quick fixes because the problems are intractable, yet the pressure to be seen to be 'doing something' is intense… "

Le recours à un cabinet de conseil est souvent cité comme une des solutions apportées par le manager pour résister à cette pression. Consulter, c'est agir, et qui plus est agir prudemment. De ce point de vue, un des rôles du consultant est simplement de produire un rapport, de fournir un point de vue, quel qu'il soit. La pertinence et le sérieux du travail réalisé n'entre pas ici en ligne de compte : la raison de l'appel du consultant s'épuise en quelque sorte dans l'existence même de la mission. Il n'est pas question, bien entendu, de nier ici que, par ailleurs, le consultant puisse *en effet* apporter un point de vue neuf, utile, voire régler *en effet* un problème. Il s'agit là d'un autre usage du consultant, qui peut fort bien accompagner (ou pas) le rôle d'alibi du manager. Le consultant intervient pour rassurer les collaborateurs du manager, les actionnaires d'une entreprise, voire le manager lui-même. En somme, la part du machiavélisme ne doit pas être surestimée.

iv *Le consultant-fusible ou assurance*

Consultant *free-lance* en stratégie, Jarrosson, [2003 : 245] parle de « l'effet parapluie » : « faire prendre les décisions par d'autres permet bien sûr d'ouvrir le parapluie, ce qui est avantageux dans un système de motivation taylorien fondé sur la carotte et le bâton » un système, rajoute l'auteur, où « les succès sont collectifs et les échecs individuels. » Le client se couvre en appelant un consultant. En cas d'échec, c'est ce dernier qui en supportera la responsabilité.

Aktouf [2002] rajoute un argument en faveur de la fonction d'assurance du consultant. Il rappelle combien l'étude des cas pratiquée en école de commerce, comme par exemple à la célèbre *Harvard Business School*, est un héritage de la casuistique née au XIIIe siècle. Cette dernière est la « partie de la morale ou de la théologie qui traite des cas de conscience. » [p.189]. Il s'agissait de prendre des cas de conscience difficiles et d'en distinguer la solution, à force d'arguments théologiques. Elle a connu ses plus grands développements au XVIe siècle, lors de la contre-réforme menée par Paul III. Les jésuites en particulier se sont spécialisés dans cette direction des consciences. La résolution des cas était leur spécialité. Ils étaient ainsi habiles à trouver le chemin de la « bonne conscience », ce en quoi ils furent vivement critiqués par les jansénistes, qui les accusaient de promouvoir une morale trop laxiste. Aktouf [2002] voit dans la casuistique l'origine de la pratique moderne des entreprises essayant de « se donner bonne conscience » :

> *« A l'instar de la casuistique, également, on peut penser que c'est une façon de se donner systématiquement bonne conscience pour des managers qui doivent, au nom d'impératifs dits économiques, au nom des lois du marché, au nom de la saine concurrence, prendre des décisions souvent décrites comme pénibles, graves, courageuses, donc, au fond, à importante connotation de culpabilité. (...) en ces*

> *temps de plans sociaux, de rationalisation des effectifs, où il est de bon ton de couper sans états d'âme, n'a-t-on pas, plus que jamais, besoin de casuistique ? »* [Aktouf, 2002 : 190]

Schaffer [2003] reconnaît que bien des clients ont recours au conseil comme à une sorte d'échappatoire. L'appel du consultant permet à beaucoup de managers d'éviter la confrontation avec le risque d'échec de sa décision : ils « appellent un consultant qui va servir de bouc-émissaire ; le manager aura l'impression d'avoir pris des mesures décisives sans avoir couru de risque. » [Schaffer, 2003 : 208] En fait, le conseil est parfois un moyen de fuir ses responsabilités, de fuir la prise de risque. Comme un gouvernement lance une étude de plus pour repousser une réforme urgente, le manager appelle des consultants. Que pensent ces derniers d'une telle utilisation de leurs services ? Schaffer estime que « les consultants participent inconsciemment à ce complot. (…) Ils sont si heureux de livrer des tonnes d'études, de propositions, de recommandations, de formation (…) » [Schaffer, 2003 : 209] L'auteur dresse un portrait assez étonnant à notre sens d'un consultant quelque peu naïf, qui serait instrumentalisé contre son gré :

> *« La plupart des consultants ne s'imaginent pas être utilisés par le client pour retarder ou esquiver la prise de décision. Ils croient réaliser des études vitales, créer des outils indispensables, bases des progrès à venir. Malheureusement ils ne servent que de prétexte aux managers »* [Schaffer, 2003 : 209]

Cette description appelle deux remarques. Tout d'abord, l'auteur ne semble à aucun moment soupçonner que le prétexte puisse avoir une utilité réelle, avoir un bon impact sur la décision. Il y a en filigrane de son propos la vulgate du management selon laquelle le « bon » manager est celui qui se risque, qui décide, qui excelle en permanence, qui est transparent et simple comme un officier montant à l'assaut au-devant de ses troupes etc. Mais ce n'est pas du tout ce qui se passe en réalité : le bon manager, celui qui reste et réussit, est celui qui a une part d'obscurité, qui sait manoeuvrer et manipuler.

Deuxième remarque : l'étonnante naïveté supposée du consultant. Peut-on réellement y croire ? Notre étude empirique devra s'intéresser à ce point. Dans son approche du « bon conseil », Schaffer part du postulat que le consultant se conçoit comme étant *seulement* un apporteur de réflexion sur un problème donné. Cela correspond-il à la réalité ? Autrement dit, cette manière de reporter toute la charge de la duplicité sur le client, n'est-ce pas affranchir les consultants à bon compte, et les supposer plus naïfs qu'ils ne le sont ?

Synthèse du II

Nous avons, dans ce second sous-chapitre, dressé un tableau des différentes approches de la transgression dans le conseil en management.

Nous avons pu constater avec étonnement combien elle était, dans bien des cas, totalement escamotée des ouvrages traitant pourtant des pratiques du métier du conseil. On pourra objecter sans doute que l'approche résolument (et uniquement) managériale du métier qui est proposée dans ces ouvrages rend légitime un tel silence. Ce n'est pas notre avis. Parler de la manière dont un consultant vend *en effet* ses conseils, c'est faire l'impasse sur le sujet de la transgression au prix d'un aveuglement volontaire dépendant plus, à notre sens, d'une volonté de condamnation morale que d'une cause rationnelle. C'est bien le sens de tous les passages que nous avons explorés, dans lesquels il n'est question des déviances du consultant qu'à travers des allusions très vagues et des condamnations lapidaires. La plupart des livres sur le conseil, qu'ils soient le fait de consultants ou non, choisissent implicitement un point de vue prescriptif sur ce que devrait être le « bon consultant ». Ce faisant, ils indiquent, mais en filigrane seulement, la possibilité d'une réalité quotidienne différente. Les indices ainsi jetés (involontairement semble-t-il) par les auteurs sont tout de même d'un grand intérêt pour notre sujet.

D'autres publications, moins nombreuses, abordent de front le problème des pratiques transgressives dans le conseil. Ils en décrivent quelques cas assez forts, avec une tonalité souvent extrêmement critique. Ce qui frappe à la lecture de ces travaux, c'est la diversité et l'importance des écarts à la règle, autrement dit des jeux de discours qui sont rapportés. Il n'est guère étonnant que ces travaux soient surtout le fait de sociologues, rompus par principe à l'exercice périlleux de la description sans concessions des pratiques sociales. Si ces approches sont formidablement roboratives pour le chercheur en quête d'approches scientifiques sur le monde des organisations, elles restent à notre sens inachevées. Pour un chercheur en gestion, la constatation des pratiques ne peut être qu'une étape vers un but plus fondamental qui est de comprendre pourquoi les gens agissent ainsi, et les implications managériales de ces mécanismes (en quoi, en d'autres termes, la « bonne gestion » doit en tenir compte). C'est le pas qui n'a pas été franchi par la plupart des travaux qui se contentent de constater des faits, et d'en dresser l'inventaire. Il convient, pensons-nous, de faire le lien entre des pratiques qu'il faut certes établir, et la logique d'un système qui crée ces pratiques.

C’est le propos de l’étude de terrain que nous avons réalisée, et dont nous allons commencer par exposer la démarche méthodologique dans le chapitre suivant.

Chapitre 4 METHODOLOGIE DE NOTRE ENQUÊTE DE TERRAIN

Il est temps de fermer les livres pour aller, sac au dos, se confronter au réel. Il nous faut faire passer nos observations développées à partir de la littérature et nos hypothèses au tribunal de l'expérience, comme Kant voulait, à travers ses Critiques*, « faire passer les croyances au tribunal de la raison ». Si un Marcel Mauss se contentait, pour ses travaux, du matériau rassemblé sur le terrain par des ethnologues, faisant ainsi de la « la sociologie de chambre » [comme le décrit Simon, 1991 : 385], le chercheur en sciences de gestion, lui, ne peut se limiter au passage en revue des observations de ses collègues et prédécesseurs. Si la science de gestion peut se définir comme un « art pratique », c'est qu'elle met la confrontation au réel au premier plan de ses préoccupations. Il nous faut dans ces pages « dire le réel », par le moyen combiné de la consultation des recherches déjà effectuées et de l'observation de terrain. La première phase a été présentée précédemment. Il va être question à présent de la confrontation au terrain. Comment allons-nous procéder ? Quelle méthodologie allons-nous adopter ? L'approche méthodologique de Durkheim dans* Le Suicide *est bien sûr un précédent considérable de traitement de la transgression (le suicide peut-être considéré comme une transgression particulière). Nous ne disposions malheureusement pas, loin s'en faut, des statistiques détaillées de Durkheim sur les phénomènes étudiés. Posséder des indications statistiques sur les types de transgressions en entreprise, les auteurs, leur origine, les justifications apportées etc. et cela pour plusieurs pays aurait bien entendu été idéal. La nature souterraine de la transgression ne permet pas hélas une investigation de cette nature. Celle-ci n'est par pour autant impossible, et c'est notre postulat que d'affirmer que le phénomène transgressif peut être objet de connaissance. Nous ne pouvons avoir recours à l'outil statistique, mais l'analyse qualitative fournit des ressources non moins riches, quoique différentes. Notre approche, du reste, ne saurait s'accommoder d'une vision purement statistique des choses. Nous voulons, en plus des actes, saisir le contexte général de l'acte transgressif, c'est-à-dire des interprétations, des opinions, l'inscription des pratiques dans le quotidien. La méthode que nous avons suivie a cherché à inscrire ces objectifs dans une démarche qui satisfasse, autant que possible, aux critères de scientificité.*

I La démarche de recherche

Notre recherche est originellement fondée sur l'intérêt que nous portons depuis notre enfance à tout ce qui est voilé, souterrain, crypté. Un phénomène caché a souvent un effet bien réel quoique niée ou minimisé. C'est ce « soupçon » permanent qui a alimenté depuis le début nos différentes recherches en philosophie, sociologie, puis en sciences de gestion. Le thème général de notre recherche s'est ainsi imposé tout naturellement : mieux comprendre la transgression des règles, autrement dit le phénomène du contournement des modes officiels de coordination. A partir de la revue de la littérature dans le domaine et de notre expérience de l'entreprise, nous avons pu formuler des hypothèses sur le sens et le rôle particulier d'un certain type de transgression en entreprise. Si l'on exclut les écarts à la règle évidemment nuisibles, et en plus des rôles déjà reconnus de participation à l'innovation et au changement, il existerait un type de transgression qui jouerait un rôle dans le fonctionnement ordinaire de l'entreprise. Telle est notre problématique de recherche.

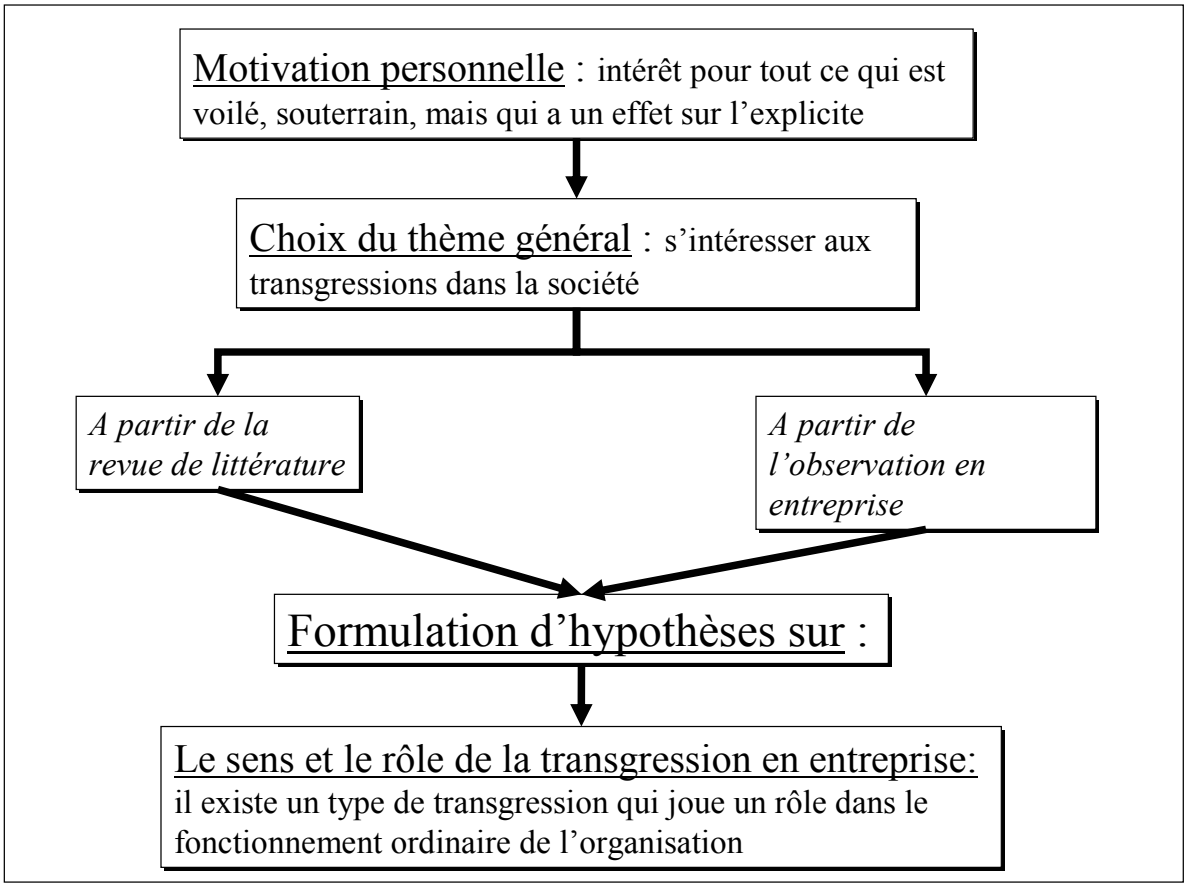

Figure 44 : *Définition de la problématique de recherche, d'après Guibert et Jumel [1997]*

Une fois la problématique établie, se pose la question de la démarche générale de la recherche. Comment allons-nous choisir la manière de procéder ? Quels sont les choix épistémologiques sous-jacents à notre étude ? Comment ensuite allons-nous recueillir, analyser les données ? Autant de préalables indispensables à la vérification scientifique (autant que faire se peut en sciences humaines) de notre objet d'étude qu'est la transgression ordinaire.

A Positionnement épistémologique

Commençons par esquisser la trame fondamentale sur laquelle va se développer notre enquête : quelles sont les options épistémologiques adoptées ici ?

De manière générale, il est bien évident que nous entreprenons une démarche scientifique au sens proposé par Martinet de « mode de connaissance critique, contrôlant ses propres démarches, explicitant ses critères de validation et élaborant des méthodes qui autorisent l'élargissement du champ du savoir » [1990 : 10]. Dans l'environnement complexe des pratiques de gestion, où s'entrecroisent discours, représentations et rapports de pouvoir, il est particulièrement important d'adopter une démarche épistémologique claire. Notre ambition est bien de « dire le vrai », grâce à l'observation d'un protocole de recherche satisfaisant autant que faire se peut aux critères de scientificité.

Rajoutons tout de suite que nous n'avons pas l'ambition ici de fournir une « explication totale », mais plutôt une « explication locale » [Martinet, 1990 : 22] de notre objet. Notre propos est épistémologiquement modeste au sens où nous ne faisons pas mine de croire à l'existence d'une différence tout à fait nette (quoique rassurante) entre savoir scientifique et non-scientifique : nous espérons juste pouvoir produire ici des « énoncés raisonnables, communicables, discutables » [Martinet, 1990 : 27]

1) Un acteur individualiste intégré dans un environnement collectif

Le point essentiel de notre approche est qu'elle se réfère explicitement au paradigme de l'individualisme méthodologique, sans exclure pour autant le rôle des représentations collectives dans l'action. L'individu est un être rationnel, libre et décideur en dernier ressort, qui est tout de même soumis à des phénomènes d'influence de groupe. Il déploie sa stratégie dans l'interaction avec les autres, et par l'acceptation plus ou moins complète et sincère (selon les circonstances et les moments) des rôles sociaux.

a) Comprendre l'organisation par l'individualisme méthodologique : entrecroisement des intérêts individuels

Comme nous l'avons évoqué précédemment à plusieurs reprises, nous inscrivons notre approche dans le cadre de l'individualisme méthodologique décrit par Raymond Boudon [1979 par exemple]. Ce sont toujours, en dernier ressort, des individus qui agissent, qui décident, qui choisissent au moyen d'une rationalité limitée l'action qu'ils vont entreprendre. L'individu est conçu comme calculateur, mais certainement pas aussi complètement que le suppose l'économie classique. Il cherche son intérêt, et développe pour y arriver des stratégies particulières [Crozier et Friedberg, 1977]. Le cadre de l'individualisme méthodologique n'exclut donc pas les considérations touchant à l'action collective, puisque justement c'est dans l'action collective que les individus développent leurs stratégies. Cette idée fait référence au concept de *rationalité des jeux* évoqué par March [1988 : 140] : les organisations sont faites d'individus qui agissent intelligemment en interrelation, à la poursuite d'objectifs individuels issus de calculs d'intérêts personnels. La décision finale de la collectivité est en quelque sorte un amalgame de ces calculs, mais il ne faut pas pour autant attribuer un « objectif supérieur » à cette collectivité ou concevoir une hypothétique « rationalité collective ». Il faut se garder de toute prosopopée concernant l'entreprise. L'entreprise en elle-même ne « décide » pas, « n'agit » pas. Ce sont toujours des individus qui agissent en son nom. Cette optique « considère comme sensée la formation de coalitions, l'attention séquentielle aux objectifs, les distorsions de l'information, le jeu interpersonnel et le développement d'incitations mutuelles. » [March,1988 : 140]. Des auteurs tels que Farquharson [1969], Harsanyi et Selten [1972] ou Brams [1972] viennent étayer les fondements d'une telle approche.

b) L'interactionnisme symbolique

Sans quitter le cadre de l'individualisme méthodologique, notre approche adopte plus précisément le paradigme de l'interactionnisme symbolique. L'école de sociologie de Chicago, en la personne de Park, s'inscrit dans ce courant (dont les analyses dramaturgiques de Goffman font partie) : l'individu est spontanément acteur « dans un univers de conventions et d'artifices qu'il a profondément intériorisés, qui sont « entrés dans la fibre même » de sa personnalité » [Simon, 1991 : 636]. Il n'est pas question, soulignons-le, de nier la liberté individuelle ou de mettre de côté l'idée d'un individu calculateur. Nous pensons que les deux approches sont complémentaires : l'individu est à la fois rationnel, calculateur et profondément influencé par les rôles sociaux qu'il doit jouer pour tenir sa place en société.

Cette notion de rôle nous semble fondamentale dans l'approche de la transgression. On ne peut comprendre l'acte transgressif sans considérer ce générateur infatigable d'actions apparemment « irrationnelles » qu'est le rôle social.

Dans le prolongement de l'interactionnisme symbolique apparaît le thème inévitable de la représentation (synonyme pour nous *d'imaginaire*, au sens propre). Cette dernière est définie par Giust-Desprairies comme « produit et (…) processus d'une élaboration psychologique et sociale du réel » [2003 : 16]. Tout être perçoit et communique avec son environnement à travers de multiples représentations qui sont autant de construits psychologiques et sociaux. La combinaison (par influence réciproque) de ces représentations individuelles produit, au niveau collectif, des *lieux communs* (au sens cognitif) où se retrouvent les individus communiquant entre eux. Les organisations sont ainsi des « scènes sociales où des scénarios individuels viennent se conjuguer avec ceux prescrits par les organisations et participent de constructions collectives » [Giust-Desprairies, 2003 : 25]. Pour dire les choses autrement, chaque individu possède des représentations cognitives qui reflètent ce que l'individu retient de ses interactions avec le monde et constituent « une fonction générale d'intégration mentale active de nos relations externes et internes au réel » [Linard et Prax, 1984 : 204].

Le fait de ne pas considérer l'individu comme étant face à un *réel* qu'il pourrait connaître directement, comme l'homme platonicien connaîtrait les Essences, mais à des *construits mentaux* est fondamental pour le présent ouvrage. C'est en effet parce qu'il ne fait que jongler avec des représentations, des images construites de lui-même et des autres, que le consultant a, dans bien des cas, un rôle. Comme on le verra, le consultant en management est essentiellement un *marchand d'image* : parce qu'il joue continuellement sur celle qu'il donne d'une part, et parce qu'il est un professionnel de la manipulation de celles qu'ont les autres du monde qui les entourent ou de celles qu'ils reflètent.

c) Une démarche abductive

Conscients de l'impossibilité propre à notre sujet de dégager de notre enquête de terrain des idées parfaitement assurées, nous avons choisi une démarche abductive. Cette démarche est définie ainsi par Koenig :

> *« L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Alors que l'induction vise à dégager des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient de tester et de discuter. »* [Koenig, 1993 : 7]

En d'autres termes, il s'agit de formuler des hypothèses et des relations entre ces hypothèses et les réalisations observables, puis à rechercher des faits observables (indices) qui rendent l'hypothèse de plus en plus plausible [Desclés : 2000 : 2]. C'est bien ainsi que nous avons procédé : l'hypothèse d'existence d'une forme de transgression ordinaire, suggérée par notre revue de littérature, a été confrontée aux observations réalisées lors des entretiens. Le mécanisme soupçonné a pu être observé sous différentes formes dans les cabinets enquêtés, ce qui a affermi nos conjectures. Pas de « régularité indiscutable » établie donc. Nous n'avons que des conjectures solidement fondées certes, mais qui restent discutables. En ce sens, le critère scientifique de la réfutabilité posé par Popper [(1935) 1973] est bien satisfait. Ce critère, on le sait, affirme que pour pouvoir être réputées scientifiques, des conjectures doivent pouvoir être empiriquement réfutables [Martinet, 1990 : 18]. C'est le cas ici, puisqu'à un « faisceau de preuve » allant dans le sens de l'existence du phénomène la transgression ordinaire pourrait éventuellement être opposé un faisceau de preuves contraires – si tant est qu'il soit possible d'en recueillir rigoureusement, ce dont nous doutons –. Bien entendu, il s'agit moins là de la forme « stricte » du critère poppérien que de sa forme « dégradée » [Martinet, 1990 : 18] et plus large.

Nous ne pouvons pas être « sûrs », au sens de certitude scientifiquement apportée, de la théorie que nous allons étayer. Nous n'avons pas tenté de démarche vérificationniste telle que celles décrites par Martinet [1990 : 19] : « valider » des « lois » censées lier des « variables » n'était selon nous ni possible ni épistémologiquement souhaitable.

Le doute est toujours présent dans notre esprit, et la remise en cause toujours possible. Le présent travail ne prétend donc pas à être un apport définitif sur la question de la transgression ordinaire, mais plutôt un *chemin emprunté*, qui lui-même doit mener à d'autres chemins, plus beaux peut-être, qui mèneront eux-mêmes en des lieux inattendus.

2) L'impact pratique de la recherche

March soulignait il y a quelques années qu'une des causes de la grande supériorité de la théorie classique, pourtant erronée, de la firme, est que les théories qui lui sont opposées ont le tort d'avoir peu d'impact pratique : « elles montraient qu'il existait une contradiction inexpliquée dans les théories reconnues, sans fournir le moyen de les dissiper. » [March, 1988 : 24] Infirmer la théorie en place ne suffit pas, en effet, à en diminuer la prégnance. Il faut pour cela aller plus loin, et développer des théories alternatives ayant un impact pratique. Dans notre cas, la critique constructive de la vision encore dominante du fonctionnement de l'entreprise (comme lieu où la transgression est anecdotique, marginale, négligeable, et

toujours mauvaise) ne peut se faire qu'en lui substituant une autre théorie dont l'apport pratique soit réel.

Nous réalisons ici une thèse en sciences de gestion. Nous nous inscrivons dès lors résolument dans le cadre académique et l'approche épistémologique qui est propre à cette science. Un des aspects distinctifs de la gestion face à des sciences voisines (comme la sociologie par exemple) semble résider dans son souci permanent d'applicabilité pratique. L'impact réel des spéculations est la marque distinctive d'un travail de recherche en gestion. Cette opposition entre une approche théorique et une savoir « utilisable » nous semble par trop simplificatrice néanmoins. Nous serions tentés d'y voir plutôt deux moments complémentaires.

a) Y a-t-il un savoir scientifique réellement « inutile » ?

Tout d'abord, la recherche en gestion peut-elle exclure *a priori* une approche au motif qu'elle serait « inutile pour l'entreprise » ou « sans application concrète » ? Autrement dit, l'absence de conséquence pratique d'une connaissance sur l'entreprise ôte-t-elle tout intérêt à cette connaissance ? Le caractère instrumental du savoir en gestion est-il une caractéristique indispensable à son intérêt ? L'absence de conséquence pratique est-elle rédhibitoire ?

Parler « d'intérêt » d'un savoir, est-ce forcément sous-entendre son utilité ? Et d'ailleurs, quelle est cette utilité dont on parle alors ? Utile *pour qui* et *pour quoi* ? Sera-ce pour le dirigeant, pour l'employé, l'actionnaire, le politique qui veut légiférer ? Quel intérêt devons-nous viser, sachant que nous avons plusieurs fois rappelé combien il était établi que les intérêts des acteurs d'une organisation ne convergeaient pas systématiquement ?

On comprend bien que ces questions d'utilité du savoir ont une portée philosophique et politique en même temps : nous ne pouvons décider quel savoir nous voulons développer sur l'entreprise sans, du même coup, accomplir un choix éthique concernant notre approche.

L'utilité d'une recherche n'est pas toujours observable immédiatement ni applicable directement. La recherche appliquée en biologie (celle qui conçoit les médicaments par exemple) ne se nourrit-elle pas tous les jours de la recherche fondamentale, qu'on répute « inutile » ? Dans ces conditions, on voit bien que l'utilité d'un savoir est un concept flou qui se dérobe sans cesse à l'observation. Comment dès lors opposer la recherche féconde et celle qui ne l'est pas ? Ne devrions-nous pas opposer plutôt le savoir « nouveau » de ce qui n'est qu'une simple répétition ? Distinguer l'apport neuf (ne serait-ce que par une mise en forme originale de matériaux intellectuels préexistants) de la répétition est, nous semble-t-il, la vraie question que doit se poser l'évaluateur de l'intérêt d'un travail de recherche.

L'apport d'un savoir nouveau s'apparente toujours à une *découverte* au sens propre : le discours scientifique ne peut vouloir être autre chose que « découvrement » de la réalité, la démonstration scientifique est d'abord une « monstration », le fait de montrer ce qui n'était pas vu. L'image la plus éloquente est sans doute celle du coup de projecteur sur une zone jusque-là obscure. C'est ainsi que procède le chercheur, qui se veut, en toute modestie, une sorte d'« éclaireur », à la fois très humble devant les apports qu'il prétend réaliser, et formidablement ambitieux pour sa discipline.

b) Du fait à la norme : complémentarité des approches descriptives et prescriptives

Mettre en balance l'opérationnalité des savoirs, rechercher la possibilité d'impact pratique d'une connaissance, c'est poser directement la perspective d'une prescription, d'une recommandation qui pourrait en découler. Dans toute recherche, deux sortes d'approches peuvent en effet fondamentalement être distinguées :

- D'une part celles qui adoptent un point de vue comportemental, dont le propos est de décrire la réalité de ce qui se déroule, que cette réalité soit explicite ou implicite, voilée ou montrée.
- Celles d'autre part qui cherchent à établir ce que le comportement optimal des acteurs peut être, et donc à pointer les écarts entre la réalité et cette projection idéale. Il s'agit dans ce cas d'une approche prescriptive.

Chercher la possibilité d'un impact concret d'une recherche implique-t-il de choisir résolument et uniquement une approche prescriptive ? Nous ne le pensons pas, comme nous allons l'expliquer par la suite.

Selon Simon [1991 : 107], Machiavel serait le premier penseur politique à avoir clairement distingué *ce qui devrait être* et *ce qui est*, autrement dit les points de vue prescriptif et descriptif. Ces approches étaient jusqu'alors intimement mêlées, sans qu'une différence nette et consciente ne soit faite. En présentant « cyniquement » peut-on dire les clés de la prise de pouvoir, Machiavel formule pour la première fois ce qui deviendra la *real politik* :

> *« Etant mon intention d'écrire des choses profitables à ceux qui les entendent, il m'a semblé plus convenable de m'attacher à la vérité effective de la chose plus qu'à l'idée qu'on peut s'en faire »* [Machiavel, (1532) 1972 : 79]

Il est intéressant de remarquer que nous retrouvons dans cette opposition « description/prescription » le même balancement dialectique qui est au cœur du concept

moderne d'éthique. L'étymologie de ce mot est en effet double : *ethos*, signifie les « mœurs, us et coutumes », et renvoie ainsi à la relativité des conceptions du Bien, à l'irréductible indécidabilité de ce Bien. Le mot *ethicos*, en revanche, a le sens prescriptif de « ce qui est moral », et pose fermement l'existence d'une voie absolument préférable pourrait-on dire. Celui qui se contente de décrire toujours n'aboutit jamais qu'à un catalogue tout juste propre à alimenter un éternel scepticisme. L'écueil d'une approche uniquement prescriptive, d'un autre côté, est le dogmatisme.

L'approche prescriptive ne va pas, dans notre cas, sans poser d'importants problèmes. Imaginons en effet que nous adoptions une approche uniquement prescriptive. Si nous admettons que la recherche en sciences de gestion pose comme objectif ultime la détermination de la « bonne gestion » de l'entreprise, il est clair que nos recherches doivent viser, à travers la mise évidence de la transgression ordinaire, à montrer quelle est la « bonne transgression », celle qui est préférable pour l'entreprise. Il s'agirait de souligner que tous les écarts à la règle n'ont pas un impact nécessairement nocif sur l'organisation. Mais nocif par rapport à qui exactement ? Selon les significations qu'on voudra donner au terme « d'entreprise », il pourra prendre des aspects contradictoires. Qui est au juste cette « entreprise » dont nous voulons le bien ? Sont-ce les propriétaires du capital (les actionnaires), les dirigeants, les employés, les clients ? Derrière le collectif abstrait se cache une diversité d'acteurs et d'intérêts. Comment choisirons-nous les uns plutôt que les autres ? Où irons-nous chercher ce « devoir-être », quel sera le fondement de notre optimum ? Choisirons-nous un optimum financier (maximisation de la marge brute, du chiffre d'affaire, du retour sur investissement) ? Ou bien un optimum social (satisfaction des employés, taux de turn-over) ? Parler d'efficacité, d'efficience, est toujours un choix idéologique. Nous ne voyons pas au nom de quoi nous pourrions faire un choix parmi toutes les options possibles. Plus exactement, nous sentons trop bien que ce choix est un sujet de recherche à part entière. Pour livrer le fond de notre pensée, nous y voyons un débat philosophico-politique, certes fondamental, mais qui dépasse de loin le propos d'une science de gestion, savoir pratique aux ambitions précises. Est-ce que favoriser les actions du dirigeant est un bien ou un mal ? Est-ce qu'un licenciement, une réorganisation est un bien ou un mal ? Qu'est-ce que l'épanouissement des employés ? Au nom de quoi pouvons-nous décréter ce qui est préférable pour lui, le mode d'action dans lequel il doit se réaliser plutôt qu'un autre ? Toutes ces questions dépassent de loin l'objet d'une recherche en sciences de gestion. Cette dernière ne saurait traiter que de la réalité des mécanismes (aspects comportementaux : descriptions) et

des méthodes d'action sur cette réalité (aspect instrumental : comment agir de telle façon afin d'obtenir tel résultat).

Nous pensons finalement que, pour notre sujet, les approches descriptives et prescriptives se complètent et s'appellent l'une l'autre. C'est par exemple ce que propose Martinet [1990 : 20]. Il distingue deux tendance en sciences de gestion : la volonté d'expliquer le monde et celle de le changer. Si l'approche est uniquement explicative ou descriptive, comme le souligne cet auteur, alors il ne s'agit plus de gestion, mais de sociologie ou d'économie [Martinet, 1990 : 21]. De la même façon, une approche uniquement prescriptive est insatisfaisante. La solution est à trouver dans un juste milieu : « expliquer le monde suffisamment pour donner aux acteurs des moyens accrus de le changer de façon plus efficace, efficiente et lucide » [Martinet, 1990 : 21].

Il n'est possible et sain de tenter une approche prescriptive en gestion qu'à condition d'avoir préalablement acquis une image aussi fidèle que possible de la réalité des faits. Partir d'une vision sans égard aux faits ne mène qu'à la reproduction inlassable des mêmes pétitions de principes. D'autant plus qu'une part importante de notre cheminement consiste justement dans la mise en évidence d'une erreur commune à propos de la transgression, l'assimilant systématiquement à un défaut, une maladie. Notre travail commence par l'établissement d'un diagnostic franc. Il faut partir du réel pour aller vers l'idée. A l'inverse, une simple description ne se suffit pas à elle-même ; elle doit se prolonger, en sciences de gestion, par un questionnement pratique. Ce que les entreprises (et les consultants !) aiment à nommer le « so what » (qu'on pourrait traduire par « et alors ? »), et qu'ils posent si souvent comme moment essentiel d'une réflexion d'affaire trouve son écho, dans la recherche en gestion, dans la préoccupation constante de l'intérêt pratique des investigations menées.

« Savoir, c'est pouvoir » (*scientia est potestas*), telle était la devise des anciens alchimistes. Connaître, c'est déjà détenir une bonne partie du levier d'action. La phase d'action ne peut faire l'économie d'une compréhension préliminaire de la réalité. On ne peut agir sur quelque chose que si on l'a préalablement compris et parfaitement appréhendé. Nous faisons nôtre cette phrase de Durkheim dans sa première préface de la *Division du travail social* : « De ce que nous nous proposons avant tout d'étudier la réalité, il ne s'ensuit pas que nous renoncions à l'améliorer : nous estimerions que nos recherches ne méritent pas une heure de peine si elles ne devaient avoir qu'un intérêt spéculatif. » [cité par Simon, 2003 : 339] C'est parce que nous aurons accédé à une meilleure connaissance de *ce qui est* que nous pourrons envisager d'agir.

c) Intérêt heuristique de la transgression ordinaire

i *La focalisation sur l'anodin*

Nous avons adopté le parti pris méthodologique de la focalisation sur l'anodin. Nous entendons par là les faits considérés comme accessoires, anecdotiques, les « tiers-faits » pourrait-on dire par analogie avec le Tiers Etat de l'Ancien Régime. Tout comme Walras excluait du champ de ses investigations ce qu'il appelait les « résidus » (sentiments, passions, instincts etc.), considérés comme non rationnels, les sciences de gestion ont eu parfois tendance à éliminer bien des aspects des faits organisationnels en les taxant, consciemment ou non, de résidus anecdotiques. Ce sont ces « dimensions oubliées » du management [Chanlat, 1990] qui sont aujourd'hui redécouvertes par les chercheurs. Nous avons l'ambition de participer, à notre modeste échelle, à cette redécouverte en suscitant l'attention sur les « actions sans qualités » (pour paraphraser Musil).

Notre intérêt pour une partie négligée des actions en organisations, notre focalisation volontaire sur un aspect traditionnellement ignoré, réputé honteux et anecdotique de l'objet doit beaucoup à l'approche de Simmel. Sa conception de la « production sociale du social » (par opposition à la conception d'une création transcendantale ou individuelle) amène en effet à la mise en valeur des micros-actions qui font la société. La société est constituée, dit-il, par :

> *« Un nombre infini de formes de relations et de sortes d'actions réciproques entre les hommes, de médiocre importance, et parfois même futiles si on considère les cas particuliers, qui contribuent cependant à constituer la société telle que nous la connaissons, en tant qu'elles se glissent sous les formes sociales plus vastes et pour ainsi dire officielles »* [Simmel, cité par Simon, 1991 : 447]

Accorder une attention exclusive ou presque à ces formes officielles, continue Simmel, « n'est pas sans analogie avec les sciences d'autrefois qui se bornaient à étudier les organes importants et bien circonscrits comme le cœur, le foie, les poumons, l'estomac etc., mais négligeaient les innombrables tissus qui n'avaient pas de nom vulgaire ou n'étaient pas connus, sans lesquels pourtant les organes plus connus n'auraient jamais pu constituer un corps vivant » [Simmel, cité par Simon, 1991 : 447].

Aux parties nobles de l'objet scientifique « entreprise » que sont la motivation humaine, les techniques financières et de contrôle, les politiques stratégiques etc. nous préférons les « bas-fonds » de l'acte légèrement déviant. Ce choix scientifique s'inspire évidemment de la technique foucaldienne d'investigations « par le bas », s'intéressant non pas directement aux faits mémorables et célébrés, aux grandes institutions dans leur globalité, mais d'abord aux

détails infimes qui foisonnent dans l'ombre : rapports de police, règlements de maison de redressement, dispositions des lieux, déploiement subtil des contraintes etc. Nous n'avons aucun goût pour le sordide et le vil. Le secret ne nous intéresse pas en tant que tel. Il n'y a aucune jouissance particulière pour nous dans la collecte des histoires de mensonges, dans l'analyse des petites bassesses de l'âme humaine. Notre motivation est ailleurs. Nous pensons que ces considérations concernant ces faits anodins peuvent permettre une meilleure compréhension des phénomènes plus « nobles » et plus rebattus que nous laissons momentanément de côté. Le détour que nous réalisons n'a de sens que parce qu'il est, selon nous, fécond. On ne comprend bien un édifice que si l'on connaît ses fondations. Les actes obscurs sont, selon nous, les vraies fondations des édifices organisationnels.

ii *La transgression ordinaire comme idéaltype*

La notion *d'idéaltype* proposée par Weber désigne une construction théorique destinée à rendre intelligible la réalité. La notion de transgression ordinaire que nous proposons se veut une sorte d'idéaltype au sens wébérien.

> *« On obtient un idéaltype en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes donnés isolément, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre et par endroits pas du tout, qu'on ordonne selon les précédents points de vue choisis unilatéralement, pour former un tableau de pensée homogène »* [Weber, (1904-1907) 1965 : 181]

Comme le souligne Simon, la notion d'idéaltype ne doit être perçue que comme « un concept d'analyse, un outil intellectuel de la recherche qui n'est « idéal » que dans un sens purement logique » [Simon, 1991 : 486]. Il ne s'agit pas d'un devoir-être ou d'un quelconque modèle. La notion est uniquement un moyen d'accession à la connaissance, dont la seule justification est la fécondité heuristique. C'est « par la connaissance des relations entre des phénomène sociaux et culturels concrets » [*ibid*.] que l'idéaltype est d'un quelconque intérêt pour le scientifique.

La construction idéaltypique qu'est la transgression ordinaire ne saurait être assimilée à une réalité concrète. **Elle n'est qu'un moyen heuristique utilisé pour donner à voir le lien existant entre des actions apparemment disparates dans l'entreprise**.

Pour prolonger cette réflexion, il peut être intéressant de faire référence à la théorie de la structuration de Giddens [1987]. Selon cette dernière, l'environnement est à la fois une contrainte et une production des acteurs. En vertu de cette dualité du structurel [p.361], on peut considérer le phénomène de la transgression comme étant à la fois une contrainte pesant sur les consultants, et un construit produit par eux. C'est bien dans cette perspective que nous allons mener notre enquête de terrain : le système règle/transgression dont nous allons

chercher à esquisser les contours s'impose en effet aux acteurs comme une contrainte, tout en restant en permanence susceptible de modification par eux-mêmes. Les acteurs en effet *reconstruisent* en permanence ce *construit*, et sont autant les « victimes » d'un système que les responsables d'une réalité qu'ils entretiennent.

B Choix méthodologiques généraux

Une fois clarifiées les positions épistémologiques se pose la question du choix de la méthode de collecte des données.

1) Le choix de l'approche qualitative

Dans toute recherche, le choix d'une approche quantitative est le plus tentant. Il présente en effet de multiples avantages : gain de temps, aspect rigoureux de l'apport, force apparente de la démonstration. March [1988] souligne que des données qualitatives paraissent toujours moins assurées que des données quantitatives. Il constate que la confrontation à des faits souvent contraires ne suffit pas toujours à infirmer une théorie, tant les données quantitatives sont réputées fiables, en dehors même de toute validation empiriques. March fustige en particulier l'hypothèse si courante selon laquelle les conflits en organisation se résolvent grâce à l'existence d'un « objectif supérieur », alors que tout dans les faits contredit cette vision. Qu'est-ce qui peut fonder la force d'un postulat pourtant contredit en pratique ? La réponse de March est claire : la préférence pour les solutions modélisables produit un aveuglement. Dire comme il le fait que l'organisation est une coalition en perpétuelles évolutions et conflits ne peut pas facilement trouver d'application concrète. Il n'y a pas, à première lecture, de traduction « sur le terrain » d'une telle théorie. C'est pourquoi, explique March, elle continue d'être boudée au profit des thèses classiques assimilant l'entreprise à une machine.

> *« En dépit de leur inadéquation, ces postulats ont la vie dure, et ce pour une raison simple mais incontournable : l'alternative théorique – l'approche « processus » du système conflictuel –, ne satisfait généralement pas aux exigences techniques. »* [March, 1988 : 24]

Nous n'avons bien sûr pas échappé à cette tentation du quantitatif. Envoyer quelques centaines de questionnaires à des clients et des consultants aurait certes nécessité un grand effort de relance et de traitement de l'information. Cela aurait néanmoins était plus rapide et moins fastidieux que la technique qualitative finalement choisie. L'analyse, de même, aurait pu utiliser des techniques éprouvées et largement décrites pour traiter des données

quantitatives. De nombreux logiciels nous y auraient aidés. Le traitement de données qualitatives est plus complexe, moins encadré, il demande l'élaboration de solutions *ad hoc*. La méthode des questionnaires ne pouvait malheureusement pas être appliquée avec bonheur sur la question que nous traitons, pour plusieurs raisons :

- **Problème de validité des données** : le sujet traité est trop sensible pour pouvoir être abordé par les acteurs lors d'un questionnaire déclaratif qui, aussi anonyme qu'on le garantisse, reste effroyablement engageant pour l'acteur. Il ne peut y avoir confidence sans la construction d'un rapport de confiance entre le chercheur et le répondant.
- **Problème de profondeur de l'analyse** : aussi long soit-il (et la longueur doit forcément être limitée si l'on veut garantir un taux de réponse minimum), un questionnaire ne peut saisir dans les détails les dynamiques d'action, les opinions, les justifications apportées par les acteurs, les histoires personnelles et approches idiosyncrasiques. Or c'était précisément cela que nous voulions saisir.

De plus, c'est une erreur, selon Weber, de croire qu'il n'y a de connaissance scientifique valable que d'ordre quantitatif, « et de faire ainsi de la quantification et de la mesure la méthode scientifique universelle, hors de laquelle il ne pourrait y avoir de véritable science. La quantification et la mesure ne sont que des procédés méthodologiques. Ils ne sauraient constituer le but de la science. » [Simon, 1991 : 482] Il est important « de faire chaque fois la différence entre une mesure numérique susceptible d'aider l'intelligence d'un problème et la mode pseudo-scientifique qui croit avoir résolu une difficulté pour l'avoir habillée de chiffres, d'opérations mathématiques ou de graphiques » [Freund,1968, p.38]. Du reste, la valeur heuristique de l'approche qualitative est attestée par de nombreux auteurs [Blanchet, 1991 : 11 ; Lazarfled, 1971].

Nous nous sommes inscrits dans une logique de collecte « encadrée » d'histoires. Le foisonnement des propos est un gage de richesse (et d'exactitude) du sens et de fiabilité des données (on se livre plus dans le foisonnement des phrases, on a le temps de rentrer en confiance). C'est aussi un facteur de complexité et donc une difficulté supplémentaire pour l'analyste. Déjà très riches en eux-mêmes, les discours sont lourds de différents niveaux de sens. L'approche ethnométhodologique défendue par Ogien [2002] part par exemple du principe qu'on ne peut pas s'intéresser au seul contenu des discours des gens sur le monde, mais à la manière dont ces mêmes personnes décrivent l'action qu'ils y mènent.

> *« Par exemple, choisir comme objet d'étude les malades psychiatriques ne signifie pas adopter une position de départ qui admettrait une rupture radicale avec la rationalité. L'intérêt consiste plutôt à voir comment s'organisent les relations entre malades mentaux et professionnels du soin sur la base d'une "langue" commune, à montrer comment les énoncés des malades mentaux et ceux des gens*

> *dits normaux participent d'un même domaine d'activité pratique et d'un même univers discursif. »* [compte-rendu du Colloque du CESS, université Paris IV, oct. 2004]

De même, nous cherchons à mieux appréhender comment s'organisent les relations entre consultants et clients sur la base d'un jeu de discours, de représentations échangées.

Faire référence aux discours des gens et travailler à partir de ces discours n'est pas une manière de tenter de percevoir une hypothétique (et illusoire à notre sens) vérité du terrain, mais plutôt de recueillir des indices sur la manière de penser qui fonde ce discours. Le biais qu'on pourrait dénoncer dans la référence aux discours des acteurs est en quelque sorte *volontaire*, dans la mesure où c'est bien cette subjectivité de l'acteur que l'on cherche à percevoir. Il s'agit de comprendre quel est *le sens que l'acteur donne à ses actions*, ce qui est rien de moins que la définition de la sociologie selon Max Weber.

2) La méthode choisie : une observation participante préliminaire puis l'entretien individuel semi-directif centré

Deux principales méthodes de recueil de données qualitatives existent : l'observation et l'entretien. Nous avons utilisé un an d'observation comme préliminaire à une méthode d'entretiens individuels semi-directifs centrés menée par la suite.

a) Une année de travail au sein d'un cabinet de conseil

Nous avons utilisé notre expérience d'un an dans une société de conseil pour ébaucher les contours de notre recherche, et formuler les premières hypothèses de travail. Baumard, Donada, Ibert et Xuereb [2003 : 238] distinguent deux modes d'observation : l'observation participante et non-participante. En tant que salarié en CDI du cabinet, nous étions bel et bien en situation d'observation participante complète. Rien en effet ne nous différenciait de nos collègues : mêmes obligations, mêmes tâches, même salaire etc.

i *Une démarche de recherche entamée bien avant l'inscription en thèse*

La thèse ne marque pas pour nous le début de notre intérêt et de nos investigations sur le sujet des transgressions, mais juste une continuation, un avancement significatif sur un point précis en lien avec les sciences de gestion. En effet, on peut dire que le thème des pratiques clandestines, de leur explicitation, de leur rôle était déjà au centre de nos travaux de maîtrise de philosophie : nous avions étudié les rapports du pouvoir et de l'école chez Michel Foucault. Nous avions poursuivi dans cette voie en DEA de philosophie, en nous intéressant au statut moderne de l'enfance et plus particulièrement à l'influence de Rousseau sur la

promulgation des idées d'éducation négative. Ce mémoire cherchait déjà à illustrer un pan de la dialectique du « caché » et du « montré ». Il identifiait les fondements philosophiques du statut contemporain de l'enfance comme étant orientés autour de l'opposition protection/liberté, et en filigrane du jeu entre l'aveu et le secret. Notre réflexion sur l'ambivalence du pouvoir et de ses techniques s'est prolongée dans notre mémoire de DEA d'économie, qui a permis une première approche des phénomènes transgressifs dans la société en générale.

ii *L'année d'observation en entreprise*

Nous avons, entre le DEA et l'inscription en thèse, passé une année sabbatique (officiellement « congé de l'administration pour convenances personnelles ») à travailler comme consultant dans un cabinet de conseil en stratégie. Ce dernier est de taille moyenne : deux-cent consultants dans le monde, environ quatre-vingt au bureau de Paris, des bureaux à New York, Chicago, Londres et Tokyo. Nous étions basés au bureau de Paris.

Nous ne nous sommes pas présentés comme futur doctorant à la recherche d'une expérience pratique dans le domaine qui l'intéresse, mais comme étudiant désireux de se réorienter radicalement. Nous avons été ainsi engagés comme tout autre nouveau consultant, en contrat à durée indéterminée. Aux yeux de tous les membres du cabinet, nous étions venus pour faire carrière, comme eux. Nous avons donc été confrontés à la réalité du métier comme tout autre employé « normal » l'est, sans aucun traitement particulier.

Il ne faut pas voir dans cet engagement une hypocrisie totale et un machiavélisme éhonté. En effet, la décision de faire une thèse n'était pas encore bien ferme dans notre esprit, et nous hésitions honnêtement sur le choix de la carrière à entreprendre. La réorientation radicale était bel et bien une des options envisagées.

Il a été clair au bout de quelques semaines que la carrière en entreprises n'était pas notre voie. Nous avons tout de suite alors conçu le profit scientifique que nous pouvions tirer de cette place d'observation privilégiée au sein d'un cabinet de conseil. Placés en situation d'exécutant, quoiqu'au niveau subalterne de consultant débutant, nous avons ainsi participé, en l'espace d'un an, à quatre missions, toutes de nature et dans des activités différentes.

C'est pendant ce séjour en cabinet que la thématique de notre recherche s'est peu à peu précisée. Dès le mois de novembre, nous avons commencé, tout en continuant à travailler, à chercher un directeur de thèse acceptant de patronner notre sujet. Ce n'est qu'en mai 2002 que l'inscription administrative s'est faite, mais le travail de lecture spécifique et de recueil de données et de notes avait commencé bien auparavant.

De cette année en cabinet de conseil nous avons pu tirer trois sortes de bénéfices :

- Tout d'abord la connaissance pratique du métier, de ses modes de fonctionnement, la familiarité avec le vocabulaire particulier qui y est employé, les problématiques qui y sont traitées.
- Nous avons pu vivre et expérimenter pour ainsi dire dans notre chair le rythme de travail et les contraintes du consultant, le stress auquel il est soumis.
- Enfin, nous avons eu l'occasion d'observer nous-mêmes des comportements transgressifs, et même d'accomplir nous-mêmes de nombreuses transgressions (pourquoi le nier ? Nous avons des transgressions ordinaires une expérience tout à fait pratique). Nous aurons l'occasion de les évoquer *infra*.

Baumard *et al.* [2003 : 240] signalent qu'il existe une forme transversale de collecte de données primaires : les mesures « discrètes » (*unobstrusives* dans la terminologie anglo-saxonne). Ces dernières sont collectées à l'insu des sujets-sources. Parmi ces mesures discrètes, Webb, Campbell, Schwartz et Sechrest [1966] citent l'observation du comportement des individus, les mesures non verbales telles que les attitudes du corps, regards, gestes etc. Ce sont typiquement ces mesures discrètes que nous avons pu collecter tout au long de notre expérience du conseil. Comme l'indiquent Baumard *et al.* [2003 : 241], ces données servent comme complément aux données « indiscrètes».

Cette expérience à elle seule, nous en sommes bien conscients, ne permettait pas d'embrasser le métier du conseil en un regard suffisamment large. Une seule observation sur une durée si courte ne pouvait permettre la démarche que nous cherchions. Pour tenir un discours tant soit peu réaliste sur le fonctionnement pratique du métier du conseil, nous devions avoir recours à des consultants dont le nombre d'une part et l'expérience d'autre part étaient à même de représenter la totalité des acteurs. C'est pour cette raison que nous avons complété notre démarche d'une série d'entretiens en face-à-face.

b) L'entretien semi-directif centré

i *Pourquoi choisir l'entretien semi-directif centré ?*

La technique principale de recueil de l'information dans le cadre d'une étude qualitative est l'entretien. Celui-ci peut être individuel ou de groupe. L'entretien de groupe ne convient évidemment pas à notre recherche : l'interaction entre les répondants serait un obstacle rédhibitoire à la libre parole des répondants. Le caractère particulier des informations recherchées (les actes transgressifs, les actions habituellement non avouées) rend impossible le recours à une collecte groupée des informations. Il ne reste donc que l'entretien individuel, c'est-à-dire le face-à-face entre le chercheur et le répondant.

L'entretien individuel consiste en la pratique d'un « questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet. » [Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2003 : 235]. Comme le rappellent Evrard, Pras et Roux [1993 : 91], le principe de non-directivité repose sur « l'attention positive inconditionnelle » de l'interrogateur. Cela implique l'idée de liberté de parole du répondant, d'absence de jugement de valeur et d'empathie de l'interrogateur. Ce dernier doit tenter de comprendre le cadre de référence du répondant afin de mieux comprendre ses propos.

Deux méthodes d'entretien individuel sont habituellement distinguées : l'entretien semi-directif [ou « entretien centré » selon Merton, Fiske et Kendal, 1990] et l'entretien non-directif. Là encore, cette dernière méthode ne convient pas : si nous n'intervenons jamais pour orienter notre questionnement, comment pourrons-nous collecter les données précises que nous recherchons, les motivations des choix, l'interprétation personnelle des actions, les détails sur ces actions mêmes ? Notre sujet implique une progression relativement canalisée du discours du répondant. Celui-ci ne parlera pas spontanément de ce qu'il considère comme « inavouable » et/ou « anodin ». L'acteur en entreprise n'a pas naturellement l'angle d'attaque du sujet qui est le nôtre. Il faut donc l'amener, par des interventions précises, à livrer un discours pertinent pour l'approche particulière que nous avons choisie.

Dans l'entretien semi-directif, le principe de non-directivité est respecté, mais l'on utilise en plus un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. Roethlisberger et Dikson remarquent que, quoiqu'il arrive, les interventions « s'ajustent pragmatiquement à la situation et sont difficiles à définir » [1943, cité par Blanchet, 1991 : 11]. Ce guide n'est pas en effet limitatif : d'autres questions sont rajoutées durant l'entretien [Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2003 : 235].

La figure suivante reprend les différentes phases de notre choix de méthode de recueil de données.

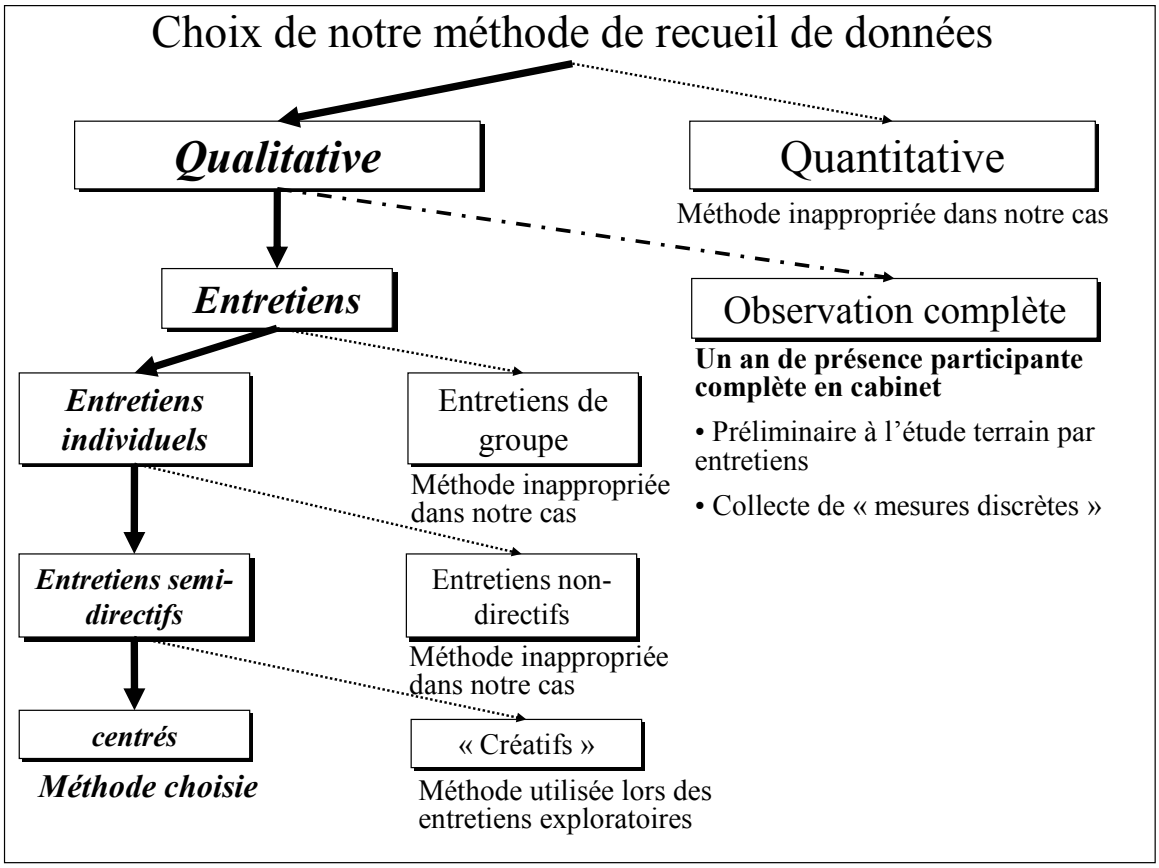

Figure 45 *: Synthèse du choix de la méthode de recueil de données*

ii ***La non-directivité en question : comment justifier la méthode ?***

Comme le note Blanchet [1991 : 9], l'outil de l'entretien a cela de paradoxal que, s'il est irrecevable du point de vue de l'idéal scientifique, il s'avère pourtant irremplaçable pour accéder à des connaissances dont l'intérêt scientifique est manifeste. Cette technique est en effet utilisée depuis plus de cinquante ans par les sciences sociales et psychologiques pour étudier « les faits dont la parole est le vecteur principal » [*Ibid*.]

Qu'est-ce qui différencie un entretien de recherche d'un interrogatoire, d'un entretien thérapeutique ou d'un questionnaire ? Pour Blanchet, il y a entretien de recherche « dès lors qu'un contrat de communication particulier, posé initialement, constitue la référence des croyances communes mutuelles des interlocuteurs et que ceux-ci au cours de l'échange conversationnel valident et renforcent ce contrat par des discours spécifiques » [1991 : 14]. C'est bien un tel contrat qui était passé à chacun de nos entretiens puisqu'ils se déroulaient toujours de manière formelle, avec annonce des objectifs (très généraux voir partiels comme on le verra), des modalités de fonctionnement (enregistrement, utilisation de discours, garanties de confidentialité) et des attitudes spécifiques d'écoute et relance. Le discours spécifique de l'interviewer est en effet ce que l'on appelle communément la « relance », c'est-

à-dire la formulation la moins subjective possible, d'une synthèse des discours de l'interviewer, de questions générales destinées à orienter le répondant sans lui suggérer ses réponses.

> *« Par ses relances, l'interviewer paraît ne rien dire qui n'ait été déjà dit : il souligne, synthétise, reformule, demande une précision, et semble laisser à l'interviewé la part essentielle de la construction discursive. »* [Blanchet, 1991 : 17]

Parler de non-directivité semble régler d'un coup toutes les questions de biais et de validité des discours ainsi produits. Force est pourtant de constater que cette méthode ne saurait avoir la neutralité totale qu'elle prétend avoir. Blanchet [1991 : 12 *sq*.] signale les nombreux biais potentiels qu'une approche par entretien de recherche peut susciter : la construction d'un discours sollicité par les relances d'un interviewer ne peut pas être admise comme totalement neutre, au prétexte de la fameuse « non-directivité ». Cette conception même est assez mal assurée : il y a forcément une « directivité » dès lors que l'on choisit telle ou telle manière de relancer le répondant [Blanchet 1982].

> *« Bien sûr, on évite de poser des questions, on reformule, on complémente, mais dans quel ordre, à quel moment, à propos de quel contenu, avec quels effets ? »* [Blanchet, 1991 : 9]

La manière dont on va choisir de relancer n'est jamais neutre, dans la mesure où, à partir de ces interventions, même laconiques, de l'interviewer, le répondant va avoir tendance à interpréter et induire une stratégie d'ajustement et de régulation de son discours [Blanchet, 1991 : 15] En gros, l'interviewé va orienter ses réponses, et possiblement voiler une partie de son discours. Cette réaction, que l'on peut qualifier « d'opacification » [*Op.Cit*. : 16] est une adaptation naturelle et une protection contre l'activité d'interprétation silencieuse. Nous parlerons plus loin de cette opacification, car elle pose un problème d'interprétation des discours produits. D'autant plus que dans notre cas, le caractère particulier du sujet a favorisé le foisonnement de ces réactions de défense de la part du répondant.

3) Constitution de l'échantillon

Comment nous assurer que notre échantillon, bien que trop petit pour permettre l'application de la théorie des sondages, permet tout de même une induction raisonnable ? Comment, en d'autres termes, prétendre inférer l'existence d'un phénomène dans toute la profession du conseil en management à partir des déclarations d'un si petit nombre d'entre eux ?

a) Détermination de la taille de l'échantillon par saturation

Toute recherche qualitative doit commencer par faire son deuil de la représentativité scientifique de ses conclusions. Impossible d'égaler la représentativité scientifiquement élaborée d'un sondage, avec son appareil probabiliste aussi lourd qu'efficace, permettant de certifier le risque d'erreur et l'intervalle de confiance des résultats obtenus sur un échantillon rigoureusement sélectionné.

Combien de personnes devions-nous interroger pour posséder des données susceptibles d'être valablement exploitées ? A partir de quel seuil le nombre de répondants était-il suffisant pour permettre une induction raisonnable des faits observés à l'ensemble de la profession ? Là-encore, la représentativité statistique n'est pas accessible. Impossible d'interroger les quelques 500 personnes nécessaires à la constitution d'un échantillon présentant un intervalle de confiance suffisamment restreint. Cela n'est pas indispensable, heureusement, pour constituer un échantillon satisfaisant dans le cadre d'une étude qualitative. Le critère en la matière est moins le nombre absolu que la *saturation*. Au début des entretiens, chaque personne rencontrée apporte son lot de problématiques nouvelles, d'éléments inédits, et stimule ainsi la réflexion. Le guide d'entretien lui-même, constitué après des entretiens exploratoires informels, est amené à évoluer à chaque fois. Puis, au fil des rencontres, les éléments qui s'accumulent paraissent de plus en plus connus, de moins en moins inattendus. Au bout d'un certain nombre d'entretiens, il nous semblait ainsi que chacun répétait presque la même chose que le répondant précédent. Cette impression d'avoir « fait le tour d'un sujet », de renouveler à chaque fois le même entretien, d'accumuler des données qui finalement pourront se ranger sous des thèmes semblables déterminés, est typiquement l'indice que l'on a atteint le seuil de *saturation*. C'est à partir de ce dernier que la réalisation d'entretiens supplémentaires devient inutile. Nous avons atteint ce seuil aux alentours du quarantième entretien. Nous avons cherché dans huit entretiens supplémentaires la confirmation des éléments déjà collectés, et, l'ayant obtenue, nous avons mis un terme à notre pérégrination.

Nous avons ainsi réalisé **48 entretiens semi-directifs centrés**. Si la majeure partie de ces entretiens (41) a été réalisée auprès avec de consultants, il nous a paru indispensable de recueillir aussi le point de vue des clients (7 entretiens).

Une fois la question de la taille traitée, se pose concernant la représentativité un autre problème : celui de la sélection des membres de cet échantillon. Pour le résoudre au mieux, il nous a paru nécessaire de multiplier autant que possible les « sons de cloche ». Il s'agissait de parvenir à la plus grande diversité possible dans le choix des entretiens, afin d'éviter les biais

pouvant potentiellement naître d'une focalisation trop radicale. Cet impératif de diversité dans les profils des personnes interrogées a pris concrètement la forme de trois critères : l'approche de consultants et de clients, la diversité des niveaux hiérarchiques interrogés et la diversité des cabinets (en taille et en spécialité). Ces critères sont résumés dans la figure suivante, et détaillés par la suite.

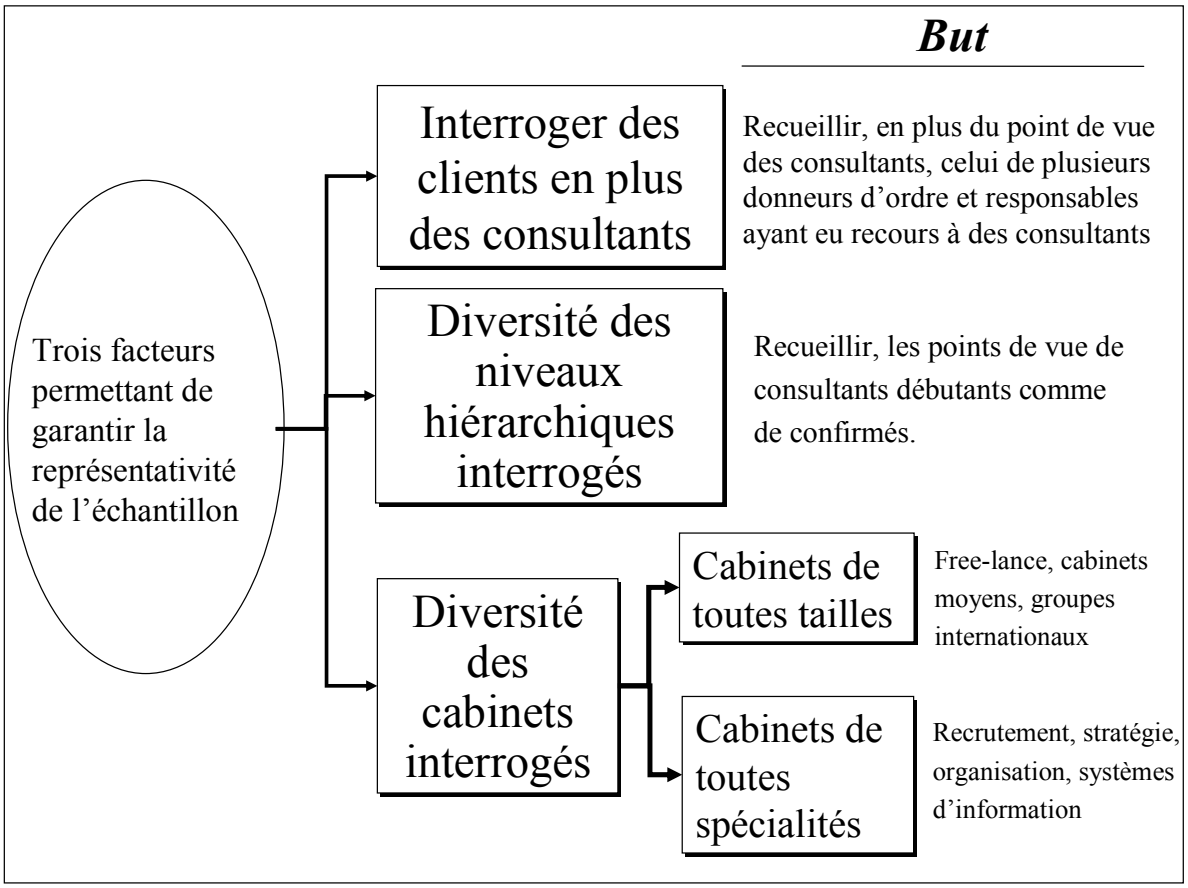

Figure 46 : *Trois facteurs permettant de garantir une représentativité de l'échantillon*

b) Interroger des clients : une nécessité

N'interroger que des consultants, c'était courir le risque de passer à côté d'un point de vue potentiellement différent, car placé de « l'autre côté de la barrière », et pourtant d'une importance fondamentale dans la métier de conseil : le client.

A qui devions-nous nous adresser : à des directeurs-généraux ? Des responsables de département ? Cela pose en fait indirectement la question de savoir quel niveau hiérarchique est en position de donneur d'ordre concernant le conseil, et quel niveau est susceptible d'avoir l'approche la plus intéressante (en terme de connaissance du sujet, mais aussi de recul). Sans nous focaliser sur une fonction précise, nous avons cherché à interroger des personnes qui avaient eu l'occasion de travailler, en tant que donneur d'ordre, avec des consultants. Nous

avons ainsi obtenu des entretiens avec 7 personnes ayant une expérience longue du rapport avec les consultants. La figure ci-dessous en résume le détail par fonction occupée.

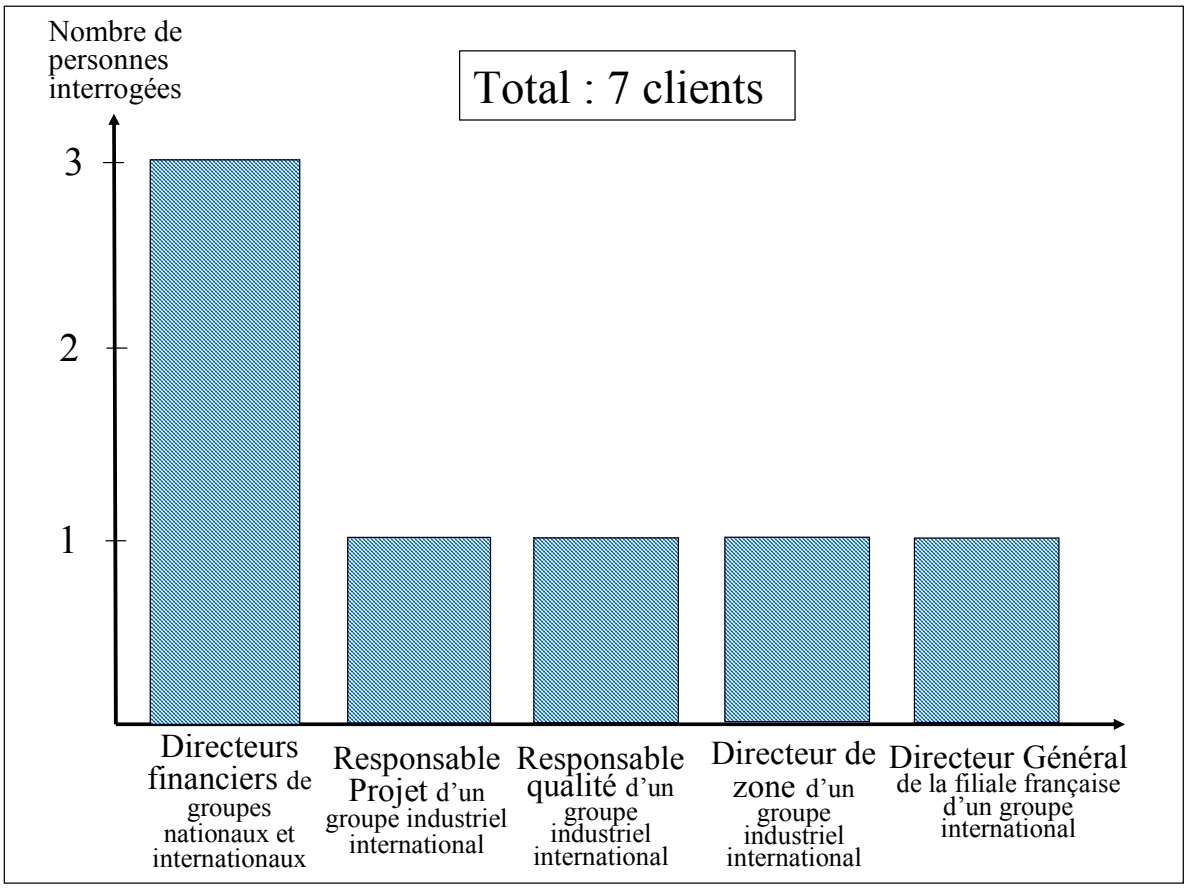

Figure 47 : *Détails des fonctions et des effectifs des clients interrogés*

c) Les niveaux hiérarchiques interrogés

Interroger toutes les fonctions de l'entreprise est le moyen le plus sûr, à notre sens, de se former une idée proche d de la réalité des pratiques courantes qui s'y déroulent. Nous pensons que limiter nos contacts à un niveau hiérarchique donné (supérieur ou inférieur) aurait été une erreur et une cause de biais dans les éléments recueillis. Chaque individu a une vision particulière de son métier, qu'on peut supposer fortement influencée par la place hiérarchique qu'il occupe. Plus précisément, les tâches réalisées selon les grades sont d'une telle diversité (rechercher d'information pour un débutant, relation avec les clients pour les *partners*) que la perspective du métier ne peut être la même. Le regard encore neuf d'un jeune *business analyst* pourra plus facilement s'étonner de certains agissements ; l'expérience au long cours d'un *partner* lui donnera une hauteur de vue et une maturité plus affirmées.

Il nous a donc paru indispensable de chercher à recueillir la vision la plus large possible, ce qui a rendu nécessaire la répartition des entretiens dans toutes les strates hiérarchiques. Le

schéma suivant montre la répartition des entretiens réalisés auprès de consultants par grades hiérarchiques.

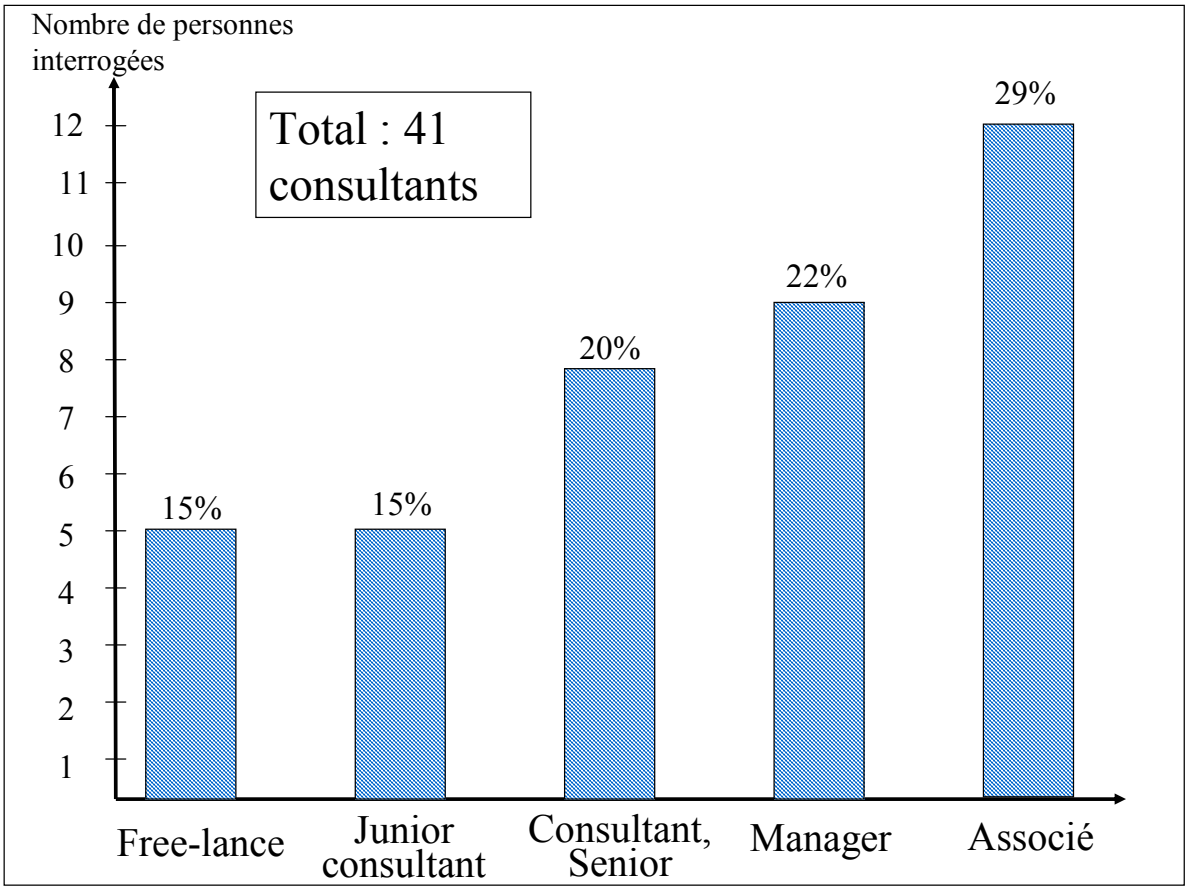

Figure 48 : *Répartition des 41 consultants interviewés par grades*

d) Diversité des cabinets de consultants interrogés

Enfin, dernier facteur important à nos yeux de représentativité de l'échantillon interrogé : la diversité des cabinets dans lesquels nous allions recueillir la parole des consultants. Il était important tout d'abord de bien balayer l'ensemble des spécialités du conseil en management. Nous avons ainsi interviewé des consultants appartenant à des cabinets de recrutement, de stratégie, d'organisation et de systèmes d'informations.

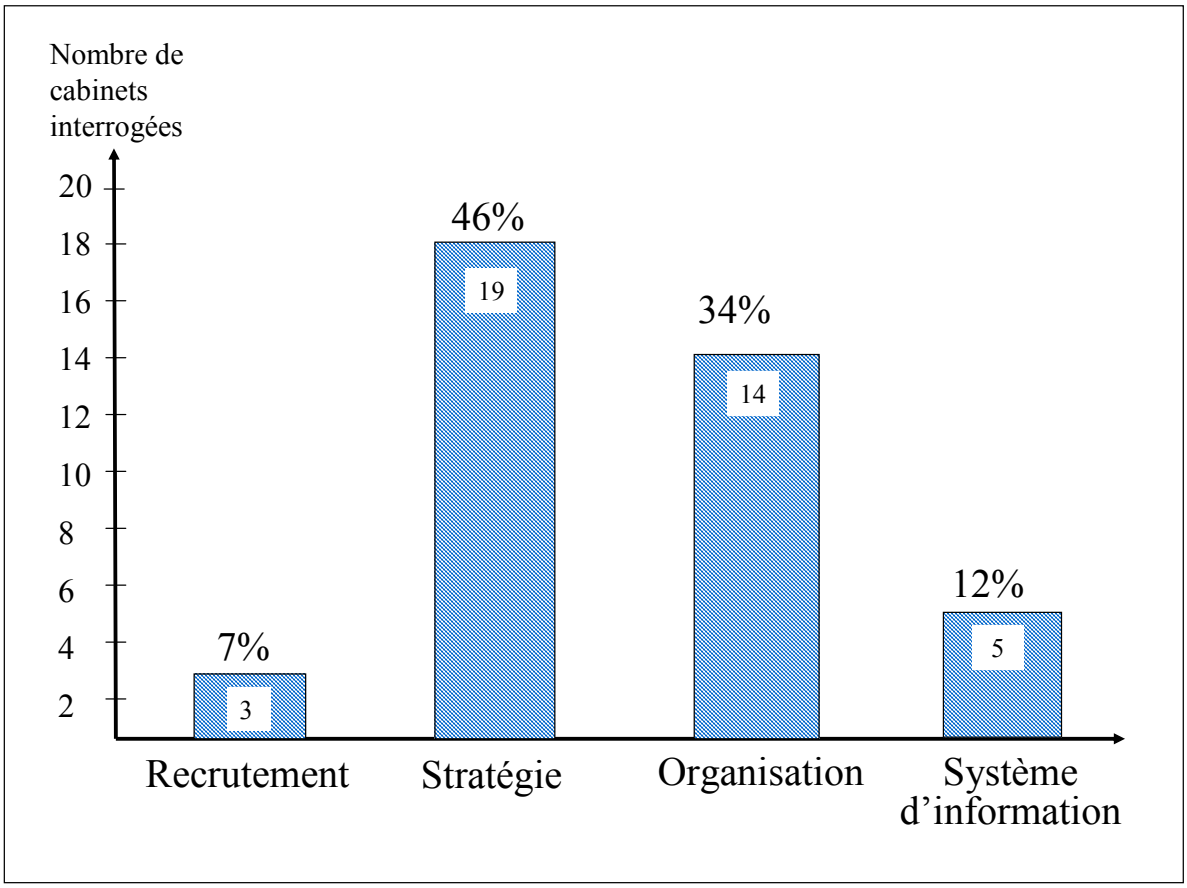

Figure 49 : *Ventilation par spécialité des cabinets interrogés*

Enfin, il était important de veiller à interroger des cabinets de taille différente, allant de la simple société individuelle au grand cabinet international. Cete répartition s'est trouvée assez naturellement réalisée par le jeu de nos rencontres et des recommandations que nous obtenions : nos inlertocuteurs ont été des consultants indépendants, des membres de cabinets modestes ou moyens, et enfin des consultants de grands groupes internationaux.

En somme, la population réunie par nos entretiens présente, selon nous, une diversité à tous les niveaux qui minimise les risques de biais.

II Le recueil et l'analyse des données

Comment avons-nous concrètement recueilli les données que nous allons analyser dans le dernier chapitre de cette thèse ? Voyons d'abord comment s'est déroulé l'entretien, en partant de la prise de rendez-vous jusqu'à la rédaction du *verbatim*. Ensuite, nous décrirons de quelle manière nous avons analysé les données collectées.

A Déroulement de l'entretien

1) Collecte des contacts, prise de rendez-vous

a) La collecte des contacts

Deux sources principales ont pu être mobilisées pour contacter directement les personnes interviewées.

La première est celle des relations personnelles développées lors de mon expérience de consultant. Les relations personnelles d'estime et d'amitié qui me lient à certains anciens collègues m'ont permis de passer par leur intermédiaire afin de trouver les coordonnées de personnes susceptibles de consentir à un entretien. L'effet boule de neige a joué à plein dans ce cas : par bonheur le monde des consultants est assez petit. Chaque professionnel connaît au moins une dizaine de personnes travaillant dans le même secteur.

La deuxième source a quantitativement été la plus prolifique. Nous avons utilisé les annuaires des anciens d'écoles de commerce. Ces dernières sont, avec les écoles d'ingénieurs, les principaux pourvoyeurs de main d'œuvre en cabinets. Les cursus alternatifs sont extrêmement rares : quelques représentants des IEP, voire exceptionnellement des étudiants titulaires d'une maîtrise ou d'un DEA, viennent parfois diversifier un recrutement qui se distingue par sa très grande régularité.

b) La prise de rendez-vous

- ***Prise de rendez-vous avec des consultants : l'approche « masquée »***

Grâce aux adresses e-mail fournies par les annuaires et nos contacts personnels, nous avons pu envoyer une demande d'entretien à un total de trois cent personnes environs. Les

adresses des annuaires étant toujours, pour une certaine part, obsolètes du fait du *turn-over* rapide et des licenciements courant dans ces métiers, environ 40% des envois ne parvenaient pas à leur destinataire (retour du mail sous forme de « *delivery error* »). Le taux de réponse positive était de 20% environ, c'est-à-dire, compte-tenu du nombre personnes réellement touchées, que 30% des personnes sollicitées répondaient positivement. Ce taux est assez considérable, compte tenu du caractère purement gratuit de l'entretien, et de l'aspect « sensible » du sujet. La « force des liens faibles » dont parlait Granovetter [1973] s'est trouvée confirmée en l'espèce : l'existence de liens assez ténus comme l'appartenance passée à une même école suffit à susciter une somme assez considérable de bonnes volontés.

Notons-le, la personne contactée n'a que très rarement répondu en appelant directement le numéro de portable indiquée. La voie la plus courante était l'e-mail de réponse, en général assez laconique, indiquant à son tour un numéro de téléphone. Rappelant assez vite après, il n'a pas été rare de devoir s'y prendre à cinq ou six fois avant de parvenir à obtenir le correspondant, tant les journées du consultant sont densément laborieuses.

Voici le mail de sollicitation qui était envoyé, accompagné du sujet « interview, thèse de doctorat » :

> *« Madame, Monsieur,*
>
> *Ancien de l'ESCP (promo 99), je suis à présent enseignant-chercheur à l'université Paris X Nanterre (j'enseigne notamment la gestion en licence, maîtrise, DESS ; j'interviens également à Paris-Dauphine, l'ESC Rouen, l'ESC Reims, l'Edhec, l'ESSEC…).*
>
> *Je prépare actuellement une thèse de doctorat en sciences de gestion sur* L'éthique des consultants*. Je réalise ainsi une cinquantaine d'entretiens avec des professionnels de ce domaine.*
>
> *Je serais très heureux si vous acceptiez de m'accorder un entretien. Ce dernier serait bien entendu strictement confidentiel (à aucun moment le nom de la société ou de la personne interrogée ne sera rendu public) et durerait environ 60 minutes. Il pourrait avoir lieu dans l'endroit que vous souhaitez à l'heure qui vous convient.*
>
> *Les thèmes abordés seraient les suivants (liste non-exhaustive à titre d'exemple) :*
>
> - *Récapitulatif de votre carrière*
> - *Conception du métier de consultant.*
> - *Enjeux éthiques de la fonction (méthodes de travail, relations avec les clients…)*
>
> *Je reste bien entendu à votre entière disposition pour tout complément d'information.*

Vous remerciant par avance de l'attention que vous voudrez bien porter à ma demande, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de ma respectueuse considération. »

Ce texte était complété de nos noms et coordonnées personnelles.

Nous n'avons pas mentionné le sujet exact de nos recherches, pour deux raisons. La première est que l'explication exacte de notre démarche était trop complexe pour être rapidement exposée, et aurait pu susciter un mouvement de rejet dû à une complexité perçue comme « trop universitaire ». La simplification de la présentation de notre démarche sous les traits d'une interrogation éthique était ainsi de nature à rassurer le répondant en le plaçant sur un terrain qu'il connaissait.

La deuxième raison d'adopter une approche « masquée » est le souci de prévention de biais pouvant naître d'une présentation trop directe de notre recherche. Présenter notre entretien sous l'angle de « la transgression » était de nature à exacerber la réaction de défense naturelle sur ce genre de thème sensible. Présenter la chose par « l'autre sens », l'éthique, permet un abord dépassionné de la question. La méthode n'est d'ailleurs pas hétérodoxe. Baumard, Donada, Ibert et Xuereb [2003 : 248] parlent des approches dissimulées (« covert » en anglais) dans laquelle le chercheur cache ses réels objectifs de recherche. Le principal problème de ce genre de méthode, disent-ils, est d'ordre moral. Le chercheur, en effet, ne peut s'arroger « le droit de tromper, exploiter ou manipuler les gens » [Warwick, 1982 : 55]. Une telle approche ne se justifie selon Baumard *et al*. [2003 : 249] qu'à deux conditions :

- Si la réactivité des sujets constituerait un biais instrumental.
- Par l'innocuité de la recherche à l'égard de ces mêmes sujets : le total anonymat des résultats que nous présentons constitue à notre sens une garantie d'innocuité suffisante. Les personnes que nous avons interviewées ne courent pas le risque d'être reconnues et sanctionnées pour leur propos dans la mesure où personne ne sait qu'ils ont fait partie de notre échantillon.

Nul doute que dans notre cas, ces deux conditions sont remplies. Le biais est plus que probable en cas d'expression claire de notre thème, et l'innocuité de notre recherche est totale dans la mesure où nous respectons totalement l'anonymat que nous avions garanti aux répondants.

ii *Prise de rendez-vous avec des clients de consultant*

Si la recherche de coordonnées de consultants a, par le biais d'annuaires d'anciens, était assez facile, il n'en a pas été de même pour l'interrogation des clients. Un consultant est inscrit en tant que tel dans un annuaire ; pas un client de consultant. Quelle fonction en effet

suppose obligatoirement le recours à un conseil ? Pour connaître le degré de familiarité d'un cadre avec l'utilisation d'un consultant, le seul moyen vraiment sûr est de lui demander. Dans notre sélection, nous avons commencé par garder les prospects détenant les postes d'une certaine importance, et à en contacter par e-mail une cinquantaine. Contrairement aux consultants, qui avaient largement répondu à ma sollicitation, et de façon positive, les « clients potentiels » de consultants n'ont quasiment manifesté aucune réaction. Pour quelle raison ? Peut-être pensaient-ils que, la question ne les concernant pas directement, elle avait moins de chance de leur être utile ou de pouvoir les intéresser. Toujours est-il que nous avons dû, pour obtenir des entretiens, recourir à d'autres réseaux (amicaux et familiaux). Nous avons ainsi pu rencontrer assez longuement (compte-tenu d'un emploi du temps extrêmement chargé on l'imagine bien) un directeur-général d'une société industrielle très importante, et trois directeurs financiers de grands groupes.

2) L'entretien proprement dit

a) Elaboration du guide d'entretien

Plutôt que de réaliser des entretiens en profondeur exploratoires afin de déterminer les consignes et questions les plus aptes à permettre le dévoilement nécessaire à notre sujet, nous avons utilisé les nombreuses discussions avec des consultants que nous avons eues pendant un an. Durant cette année passée au sein d'un cabinet de conseil, nous en effet pris de nombreuses notes et réflexions concernant ce que nous entendions, les arguments avancés etc.

Quelle doit être la structure de notre guide ? D'après Guibert et Jumel [1997], Le guide d'entretien doit comprendre trois principales rubriques :

- Qui est l'interviewé ? : l'identité sociale de la personne.
- Que fait-il ? : les pratiques dans le domaine considéré.
- Que pense-t-il ? : ses rapports aux pratiques, ses opinions et représentations. [Guibert, Jumel, 1997 : 103]

Telle est la structure fondamentale que nous avons adoptée : identité (fonction occupée, carrière), pratiques transgressives, puis rapports à ces pratiques. Le lecteur pourra légitimement se demander comment on a pu concrètement amener les personnes à parler de leurs pratiques transgressives. La chose en effet ne pouvait être aussi simple que pour la question d'identité. Nous examinerons plus loin cette question.

Une fois la structure générale fixée, quelles questions devait-on faire figurer dans notre guide ? Rubin et Rubin [1995] distinguent trois types de questions lors d'un entretien :

- **Les questions principales** : servent d'introduction et de guide à l'entretien.

- **Les questions d'investigation** : cherchent à compléter des réponses incomplètes, demander des exemples.
- **Les questions d'implication** : visent à élaborer précisément une idée ou un concept.

Les deux derniers types de question ne peuvent être préparés à l'avance selon Rubin et Rubin. Le guide d'entretien que nous avons élaboré ne représente pas la totalité des questions posées aux répondants. Nous avons en effet toujours rajouté des questions *ad hoc* permettant de prendre en compte la personnalité particulière du répondant, le contexte de l'entretien, afin de préciser le discours, de relancer une idée évoquée, de tester une hypothèse explicative etc. En somme, ne pouvaient figurer dans notre guide que les questions principales, qui forment réellement le canevas de l'étude. Ces questions étaient classées par thèmes, sans pour autant que les thèmes ne soient systématiquement abordés dans le même ordre à chaque entretien. Comme le préconise la méthode classique d'investigation qualitative, le guide constituait plus un mémento des thèmes qui nous intéressaient qu'un questionnaire systématique. Selon les progressions particulières, les thèmes abordés spontanément, les domaines d'intérêts et la plus ou moins grande prolixité de chaque répondant, nous avons varié nos interventions, et jonglé entre l'ordre des thèmes.

De manière générale, nous avons bien entendu observé l'attitude classique de l'interviewer en entretien semi-directif. Les trois règles fondamentales décrites par Guibert et Jumel ont, en particulier, été observées :

- Faciliter l'expression de l'interlocuteur,
- Prévoir une progression dans l'ordre des thèmes abordés,
- Être attentif, adopter une attitude non-critique, de non-évaluation des réponses [1997 : 104].

b) Déroulement de l'entretien

Où avaient lieu les entretiens ? Le lieu était choisi à la convenance des répondants. Le domicile, le bureau, les bars, les restaurants ont été autant de lieux dans lesquels se sont ainsi déroulés nos discussions. La figure ci-dessous indique la répartition par lieu des différents entretiens.

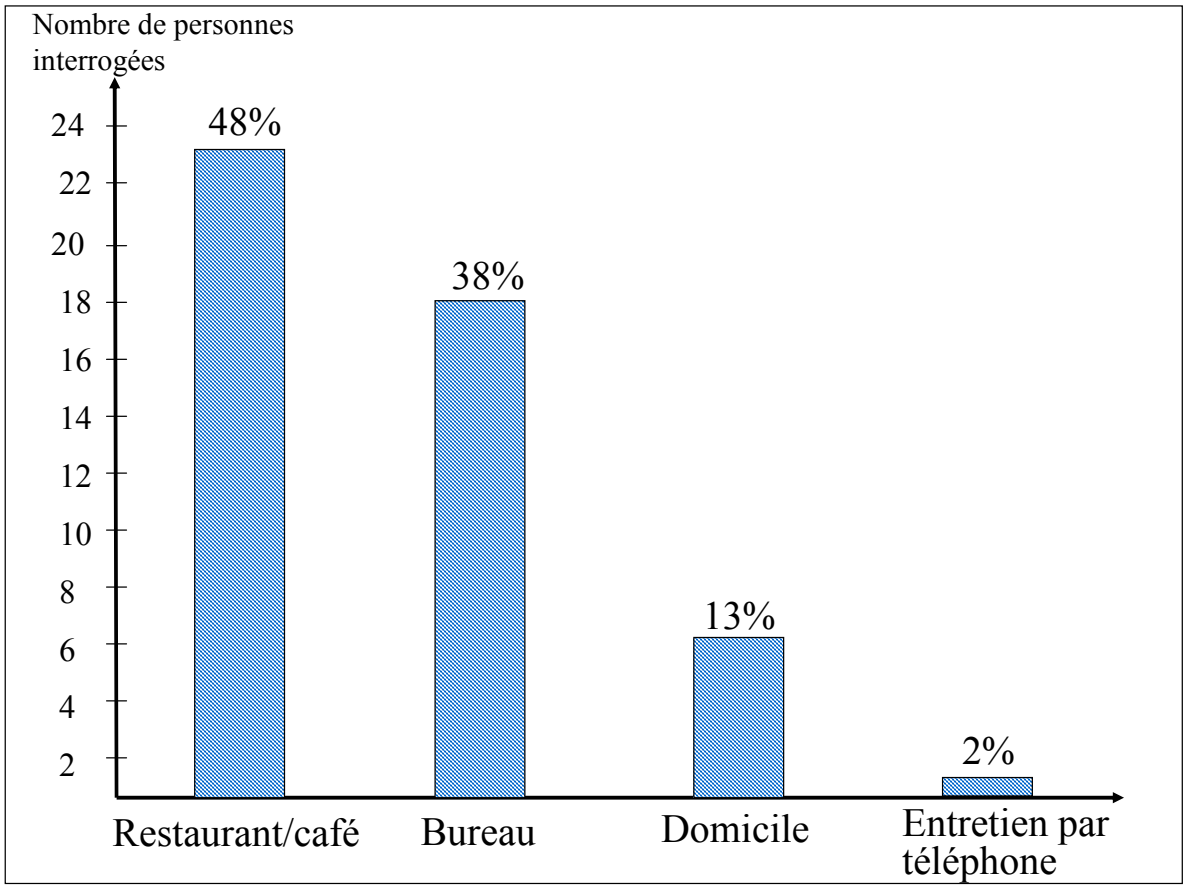

Figure 50 : *Répartition par lieu de déroulement de l'entretien*

On notera le très grand nombre d'entretiens qui ont eu lieu dans un bar ou un restaurant (presque la moitié). Nous pensons qu'un tel choix n'est pas anodin de la part du répondant : le restaurant est un lieu neutre, séparé de locaux trop directement professionnels et donc associés à la vie de l'entreprise. Pour un sujet tel que le nôtre (officiellement, répétons-le, l'éthique du consultant), le restaurant ou le café représentaient la garantie de l'anonymat. Nous avons réellement eu l'impression, en d'autres termes, que l'endroit avait été choisi sciemment par le répondant afin qu'il soit le plus à l'aise possible. Cela a pu favoriser des confidences qui, au bureau, auraient été inhibées.

Quelques rencontres ont eu lieu au domicile même du répondant. Dans ce cas-là, le caractère intime et familier du lieu, la décontraction que l'horaire, souvent tardif, permettait, ont été autant de vecteur efficaces d'une ouverture maximale à la discussion.

Remarquons tout de même, pour nuancer cette impression, que 38% des entretiens ont eu lieu dans le bureau même de la personne. Cela n'a pas, à notre sens, pu réellement empêcher la franchise et donc la richesse des réponses, car tous les bureaux dans lesquels nous avons eu l'occasion d'être reçus étaient bien isolés des autres employés de

l'organisation. Les répondants ont tous, sans exception aucune, soigneusement fermé la porte avant de commencer l'entretien.

Enfin, un entretien a eu lieu par téléphone, l'éloignement géographique du répondant rendant inenvisageable la rencontre physique.

Les consultants et les cadres supérieurs sont, on l'imagine, des gens à l'emploi du temps passablement chargé. Il n'a pas été facile de négocier un rendez-vous, et encore moins facile de dépasser le seuil psychologique de l'heure d'entretien. Néanmoins, un seul entretien n'a pas duré plus d'une heure. Le plus long aura duré trois heures. Au total, nous avons réalisé plus de **92 heures** d'entretien.

c) Méthode de restitution des entretiens

Tous les entretiens ont été enregistrés grâce à un appareil numérique. Ce dernier était d'une performance suffisante pour permettre une restitution de qualité satisfaisante malgré le bruit de fond parfois très fort (salles de restaurant, de café).

De plus, une prise de notes parallèle permettait de mettre en relief les points saillants du discours, de préparer les questions à venir selon le discours du répondant, et de noter les interrogations nouvelles qu'il pouvait faire naître.

Deux exceptions cependant : deux entretiens n'ont pu être enregistrés, pour deux raisons différentes. Durant l'entretien 26 tout d'abord, l'appareil enregistreur ne s'est pas déclenché, du fait d'une mauvaise manipulation de notre part. Une prise de note abondante a néanmoins permis d'en conserver les meilleurs éléments. Deuxième cas : le répondant de l'entretien 38 a refusé catégoriquement d'être enregistré. C'est la seule fois où nous avons ainsi dû renoncer volontairement à conserver une trace exacte des propos de la personne. Nous avons également pu compenser par une prise de note aussi exhaustive que possible.

La retranscription intégrale des entretiens a été effectuée au fur et à mesure. L'ensemble des retranscriptions des **48 entretiens** représente un volume de plus de **650 pages**. Le détail des entretiens réalisés (date, durée, nombre de pages de retranscription, lieu de déroulement) est résumé dans un tableau reproduit en **annexe 4**. De plus, le lecteur qui voudra se faire une idée de ce que représente un entretien retranscrit pourra consulter celui que nous avons joint dans **l'annexe 5**. Il s'agit de l'entretien numéro 31 d'un ancien vice-président d'un grand cabinet international en organisation et systèmes d'information. Bien entendu, nous l'avons totalement rendu anonyme en masquant les noms des clients et des cabinets évoqués.

Le délai entre la restitution de l'entretien et ce dernier a rarement excédé une semaine. Le rendez-vous et ses détails étaient ainsi toujours frais dans notre esprit, lorsque nous en retranscrivions le *verbatim*. Un logiciel de reconnaissance vocale nous a permis d'accélérer

considérablement la frappe de ces comptes-rendus : trois heures étaient suffisantes, au lieu d'une demi-journée, pour retranscrire le gros de l'entretien. Une relecture attentive restait néanmoins nécessaire. Elle permettait de corriger les dernières fautes de frappes et incohérences dues aux erreurs du logiciel, mais présentaient aussi l'avantage non négligeable de permettre une première réflexion « à chaud » sur le texte brut. Le rôle de ces relectures ponctuelles n'est pas à négliger dans la formation, petit à petit, des points fondamentaux des résultats qui ont été ensuite mis en valeur par l'analyse de contenu. La formation des catégories notamment a été grandement facilitée par le « mûrissement » progressif (en partie inconscient) permis par ce travail fastidieux.

d) Le problème de la demande de « feed-back »

Une fois l'entretien achevé, nous avons été, à maintes reprises, confrontés à une demande de « retour » de la part des interviewés. Cette demande était parfois assez précise, et cherchait à nous faire révéler des données obtenues sous le sceau de la confidentialité. Le problème éthique posé par ce genre de demande est évident, d'autant plus que dans son principe, l'idée d'un « retour » pour s'acquitter de la dette contractée par le chercheur auprès de l'interviewé qui vient de consacrer plusieurs heures de son temps est tout à fait justifiée.

Nous nous sommes toujours limités à des considérations très générales, ne révélant en particulier jamais de noms. Nous nous sommes efforcés de répondre à cette demande à nos yeux légitime sans pour autant trahir la confidentialité promise à tous.

Il est amusant de remarquer que ce problème de confidentialité reproduit symétriquement celui du consultant dont nous allons parler *infra*. L'interviewé devient en quelque sorte schizophrène quand il exige simultanément le respect de la confidentialité pour les informations qu'il vient de livrer et la révélation des informations livrées par d'autres sous la même garantie de confidentialité. De notre côté, se pose le dilemme que vivent souvent les consultants : on les reçoit parce qu'on a confiance en leur intégrité, on ne leur parle que parce qu'on croit en la règle de confidentialité annoncée, mais on exige en même temps d'eux qu'ils trahissent la promesse faite aux autres. Quelle confiance peut alors se développer si nous accédons à une telle demande ? Le problème n'est pas mince, et il s'est souvent posé lors des entretiens.

Notre réponse a été semblable à celle du consultant pris entre deux contraintes contradictoires : nous avons biaisé. Nous avons, en d'autres termes, utilisé le langage pour signifier, à travers les informations très générales et banales que nous donnions, que nous ne pouvions *en vérité* répondre à la demande.

e) Faire parler sur les déviances

i *De la difficulté de libérer la parole*

Le consultant, on l'a souligné, est lui-même un professionnel du discours. Il produit en permanence des discours, en particulier sur lui-même [Villette, 2003 : 7]. Les consultants doivent en permanence travailler sur leur propre image pour rester crédibles [Villette, 2003 : 9]. La communication des cabinets est un enjeu majeur pour chacun d'entre eux.

> *« Contrôle est le maître mot : auto-contrôle de chacun des consultants, contrôle de ce qu'il dit par les autres membres du cabinet, supervision de toutes les prestations publiques par l'incontournable responsable de la communication, véritable gardien du temples qui établit chaque année un « plan de communication » spécifiant les thèmes prioritaires sur lesquels porteront les messages adressés aux clients, aux candidats à l'embauche, à la communauté financière et aux divers prescripteurs et partenaires. »* [Villette, 2003 : 9]

Les cabinets assurent de plus leur promotion à travers des colloques organisés par eux, de la publicité rédactionnelle dans la presse, et des livres de management dont ils assurent la promotion. Cet ensemble discursif est loin de la lente introspection silencieuse du chercheur. La posture est autre : il est un outil de vente, et même finalement le produit vendu lui-même. Les consultants font ainsi toujours référence à un devoir-être ; leur discours est toujours, au fond, normatif : « la plupart des discours publics sur les consultants ne sont pas rédigés en référence à ce qu'ils font mais à ce qu'ils voudraient être. » [Villette, 2003 : 9]

Il ne faut pas oublier de plus que le consultant doit souvent, dans sa mission, interroger lui-même des gens. Il est un spécialiste de l'enquête qualitative et des méthodes permettant de « tirer les vers du nez » aux interlocuteurs. Nous avons nous-mêmes, durant notre expérience professionnelle de consultant, mené plus de trente entretiens d'au moins une heure et demi auprès de divers interlocuteurs. Lors de ces missions, le consultant senior qui nous encadrait avait soin de nous expliquer les manières dont on pouvait amener quelqu'un à se confier. Le consultant est ainsi très lucide sur les mécanismes psychologiques de ce genre d'exercice. Il est donc moins susceptible de se laisser prendre au jeu qu'un opérationnel sans habitude particulière de l'entretien.

Aucun consultant, mis à part un tout jeune embauché, ne peut être dès l'abord totalement neutre dans le discours qu'il déploie devant le chercheur. Habitué à surveiller ses propos devant ses collègues mêmes, le consultant ne va pas spontanément et naïvement livrer tout de suite à un « étranger » la réalité de son métier. Les entretiens, sauf exceptions, commencent toujours par un temps de développement du discours convenu où le consultant

emploie le « nous » institutionnel caractéristique de l'identification à la firme. Le moment de « détente », caractérisé par le passage du « nous » au « je » arrive assez tard, parfois jamais.

A cela s'ajoute une autre difficulté structurelle : la richesse de l'expérience, qui fournit les entretiens les plus intéressants, est malheureusement inversement proportionnelle à la propension à parler… Les consultants qui ont le plus d'expérience, ceux à qui de longues années de pratique et de nombreuses missions ont donné un point de vue complet sur les différents aspects du conseil sont aussi ceux qui, par construction, ont aussi les responsabilités les plus élevées dans l'organisation. Profondément engagés dans la vie du cabinet dont ils sont (dans le cas des *partners*) co-propriétaires, leur objectivité est bien moindre que celle du jeune diplômé qui ne sait pas bien s'il va rester plus de deux ans. Ce dernier, qui est relativement indépendant encore de son employeur, est malheureusement celui dont l'expérience est la moins riche.

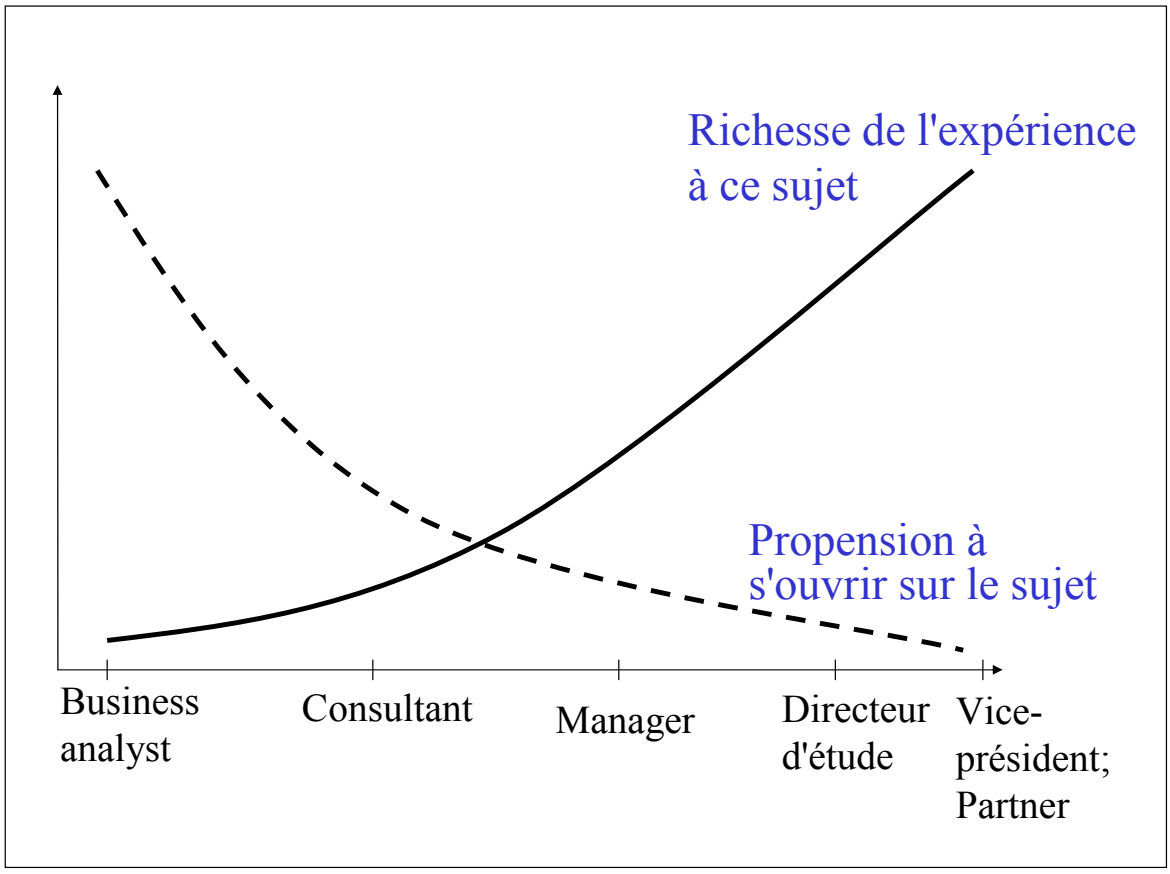

Figure 51 : *Expérience et propension à s'ouvrir à l'enquêteur : l'effet ciseau*

La déviance est, par définition, un sujet dont on parle d'ordinaire très peu, voire qui reste totalement tabou. Les transgressions sont un pan des pratiques dont il est malséant de parler. Il était par conséquent difficile d'interroger directement les personnes sur leurs pratiques transgressives. Il s'agissait plutôt de les amener petit à petit à parler de ces

pratiques, commençant par exemple par citer des cas généraux, pour enfin citer une pratique personnelle.

ii *Confiance, mensonges et détours*

La *confiance* joue bien entendu un rôle majeur dans la libération de la parole et l'abaissement des multiples et puissantes barrières à la libre expression sur le sujet qui nous intéresse. Il nous a fallu toujours commencer par détailler notre propre parcours, et assurer à plusieurs reprises de la confidentialité totale et de l'anonymat de l'entretien. Il faut noter à ce sujet que l'éloignement, aux yeux du répondant, des cercles de recherche universitaire en gestion de la réalité du monde de l'entreprise a été un facteur puissant de désinhibition : il paraissait peu probable que les spéculations d'un thésard parvinssent jamais aux oreilles d'un de leur collègue…

Comment faire dire ce qui est habituellement tu ? Comment procédions-nous concrètement pour amener au jour cette transgression habituellement tapie dans l'obscurité ? Après avoir demandé au répondant de se présenter (fonctions occupées, carrière etc.), nous parlions de son travail actuel et des différents problèmes rencontrés concernant l'application des règles. Cela menait en fait à parler des pratiques transgressives en les abordant non pas « frontalement » mais « par le côté » pourrions-nous dire.

Dans un premier temps, nous avons présenté notre sujet comme étant « les facteurs de performance de l'entreprise selon les professionnels du conseil ». Cette ruse permettait d'éviter les refus liés à la particularité du sujet réel de nos recherches, mais, comme nous nous en sommes vite aperçus, contraignait à perdre beaucoup de temps d'entretien en questions inutiles avant de parvenir enfin au cœur de notre sujet. De plus, faire reposer l'entretien sur un mensonge manifeste pose un réel problème déontologique pour le chercheur : est-il possible de traiter des déviances en commençant par dévier soi-même ?

La deuxième option choisie conservait les mérites de la première tout en évitant une formulation brutale du type « nous étudions les pratiques déviantes en organisation ». Qui plus est, elle avait le mérite déontologique de nous dispenser d'un mensonge qui mettait notre relation sous le signe d'une sorte de violation malhonnête de nos rapports de confiance. Nous avons en effet choisi de nous annoncer sous l'étiquette de chercheur en éthique. Les questions sur les déviances étaient par conséquent tout à fait prévisibles de la part du répondant.

B Méthode d'analyse des données

Bien qu'elle ne soit pas une approche quantitative, l'approche que nous avons adoptée ne repose pas sur la simple intuition. L'ambition scientifique d'une recherche qualitative n'est pas moins haute que celle d'une recherche empruntant les outils mathématiques. Il nous faut extraire des discours recueillis un savoir suffisamment assuré pour prétendre à être plus qu'une opinion. Comment allons-nous parvenir à extraire le sens de nos centaines de pages d'entretien ? Nous devons coder, hiérarchiser les données et comparer les occurrences des différents thèmes [Guibert, Jumel, 1997 : 140] Alors que l'analyse quantitative donne de l'importance au nombre d'apparitions d'un critère, l'analyse qualitative s'attache à la valeur d'un thème et à sa présence ou absence [Grawitz, 1993 : 536]. C'est là le fondement de l'analyse que nous avons menée. Voyons plus en détail la méthode que nous avons utilisée et les problèmes que nous avons rencontrés.

1) Le discours recueilli : représentation ou « argent comptant » ?

S'intéressant à l'interprétation des discours, Bonetti [1979 : 253] note qu'il y a deux manières opposées de se positionner :

- **L'approche positiviste** cherche à prendre au pied de la lettre ce qui est dit, à l'accepter comme réalité. Toute affirmation est prise comme « argent comptant ». Il n'y a dans cette perspective qu'à relever les thèmes des discours et à noter les différentes affirmations qui y sont développées.
- **L'approche idéaliste** ne prend en compte que la logique interne du discours. Les discours ne nous renseignent que sur l'univers subjectif du locuteur, sans plus. Ils sont une représentation pure. Il ne faut donc jamais comprendre ni intégrer un discours au premier degré, mais l'appréhender comme un signe indirect d'un « univers de sens » dans lequel évolue le locuteur.

Kurt Lewin [1951] semble quelque peu réconcilier les deux approches apparemment irréductibles. Son point de vue est que le discours informe à la fois sur une réalité objective, extérieure et transcendante aux individus, et sur leur univers mental. C'est là une approche que nous avons tenté de mettre en œuvre lors de notre analyse de données. Nous avons voulu garder à l'esprit que le discours est à la fois un vecteur d'informations objectives, de faits, de représentations et d'opinions.

Cela nous a conduit à accorder une attention spécifique aux risques de biais pouvant émerger de la collecte des données, polluant un discours déjà complexe du fait de l'intrication

des niveaux de significations. De plus, nous avons été attentifs à la forme particulière des discours tenus, en tant qu'ils reflètent précisément cette dualité entre la partie factuelle et la partie imaginaire (au sens de représentation).

a) Minimisation des biais de collecte

Baumard, Donada, Ibert et Xuereb [2003 : 244] évoquent les risques de contamination des sources lors de la confrontation au terrain. Ils distinguent deux sortes de contamination des données par le chercheur (si l'on exclut celle concernant les données secondaires que nous n'utilisons pas). Dans chacun des cas, nous avons fait en sorte de minimiser le risque de biais.

i *Contamination intragroupe*

Elle naît de l'interaction entre les acteurs interviewés. Les acteurs parlent entre eux du travail du chercheur, commentent sa démarche, en évaluent la pertinence, les motivations. Si le chercheur est introduit par un « parrain », les répondants auront tendance à faire l'amalgame entre les motivations de ce dernier et celles du chercheur. Dans notre propre recherche, ce risque est absent car les personnes interviewées l'ont toujours été séparément, sans connaître le nom des autres personnes éventuellement interviewées dans la même entreprise. Le répondant était toujours une personne seule face à notre approche, n'ayant pas pu parler préalablement avec un collègue.

Le fait que nous ayons été recommandés auprès de certains répondants par des gens que nous avions interviewé aurait pu, il est vrai, constituer une exception fâcheuse. Ce n'est pas le cas à notre sens, car nous avons pu constater en discutant à chaque fois avec le répondant que la recommandation dont nous avions été l'objet n'avait été assortie d'aucuns commentaires spécifiques sur notre action. Le thème très général de nos recherches avait été annoncé, sans plus. Cela tient sans doute au fait que les gens recommandés n'étaient pas très proches des interviewés précédents. Il s'agissait plutôt de relations professionnelles assez distantes. Le peu d'intimité entre les sources, en d'autres termes, rend peu vraisemblable la contamination.

Rajoutons, de plus, que le caractère volontairement vague du thème général annoncé devait laisser l'esprit du répondant aussi peu préparé que possible, afin d'éviter une rationalisation trop artificielle des agissements et une préparation mentale qui aurait rendu les réponses moins spontanées.

ii *Contamination par le parrain*

Un parrain peut, par ses recommandations, modeler d'une manière biaisée l'échantillon collecté, ou bien influencer les représentations du chercheur par ses commentaires ou « avis »

préalables. Ce risque est également écarté, car nous n'avons jamais eu recours à des recommandations par une même personne pour plus d'un répondant. Aucun parrain ne s'est donc imposé comme central dans l'accès à notre échantillon. De plus, le parrain n'était utilisé par nous que comme facilitateur d'accès « brut » pourrions-nous dire, c'est-à-dire qu'il ne nous donnait que l'adresse et l'autorisation de se recommander de lui auprès d'une personne. Il n'y a jamais eu de commentaire préalable ou de « briefing » de la part du parrain.

b) Interpréter de la modalisation du discours

Qu'est-ce que la modalisation d'un discours ? C'est le fait « d'en modifier la valeur, l'atténuer, la rendre incertaine, probable, future etc. » [Blanchet, 1991 : 47] Cette modification est faite à l'aide d'éléments verbaux ou non-verbaux. C'est là un facteur de l'opacification du discours dont nous parlions plus haut.

Cette modalisation pose un réel problème d'interprétation pour le chercheur en général et pour notre analyse en particulier. En effet, par la modalisation, le répondant peut livrer une pensée « risquée » en n'assumant pas la responsabilité entière de cette formulation :

> *« Tout le monde le dit… » « il y en a qui pense que… » « on pourrait dire que… » « à la limite, on peut dire que… » « …on va dire »*

Du coup, devant une modalisation, la question du degré d'adhésion réelle du répondant à ses propos se pose : voulait-il par-là avouer à mots couverts son opinion, ses pratiques ? Cela doit-il être interprété comme une évidence, comme une opinion à laquelle il adhère, ou au contraire contre laquelle il s'inscrit en faux ?

Nous ne pouvons ici que souligner la difficulté. Dans la pratique, nous avons cherché, par une analyse franche et loyale des données, à prendre en compte cette modalisation, et à évaluer en quoi elle pouvait être assimilée à une opinion personnelle. Le contexte, le sens général du propos nous y ont aidés.

Nous verrons plus bas que notre méthode de codage a cherché à faire droit à cette complexité des discours. Nous avons été sensibles à tous les indices explicites, implicites ou indirectement indiqués du phénomène de la transgression ordinaire qui nous occupe.

2) L'analyse de contenu

a) Choix et objectifs de la méthode

Il existe deux méthodes principales d'analyse de représentations et de discours : l'analyse de contenu et la cartographie cognitive [Allard-Poesi, Drucker-Godard, Ehlinger**,** 2001 : 450]. La réalisation de cartes cognitives a pour but de représenter les croyances d'une

personne ou d'une organisation concernant un domaine particulier [*Op. Cit*. : 464]. Ce n'est pas notre objectif en l'espèce. Ce n'est en effet pas tant les représentations des gens qui nous occupent, que leurs actions et les opinions qu'ils s'en font. Certes, la représentation qu'un client se fait du travail du consultant est au cœur de la relation qu'il entretient avec celui-ci, mais ce n'est pas ainsi que le problème pourra être analysé avec succès : nous voulons établir des faits et comprendre la raison de ces faits.

L'analyse de contenu est la technique qui semble appropriée à notre problématique. Celle-ci consiste en effet « à inférer les significations du discours par une analyse détaillée des mots utilisés, de leur nombre d'occurrence ou de leurs associations. » [*ibid*.]. Elle repose sur le postulat que la répétition de mots, phrases, expressions vont nous faire mieux connaître les actions et croyances du locuteur. Parmi les objectifs possibles d'une analyse de contenu, le chercheur « peut tenter d'expliquer, et par extrapolation, de prédire certains phénomènes ou comportements à travers l'analyse de discours et de représentations. » [*Op. Cit*. : 458] Par exemple, « la mise en évidence au sein d'une représentation de concepts importants ou antagonistes peut témoigner de leur importance pour un individu ou un organisation, et expliquer certains de leurs comportements ou décisions dans des situations où ces concepts sont activés » [*ibid*.]. Il s'agit bien ici d'éclairer un concept important permettant de mettre en évidence d'abord et d'expliquer ensuite certains comportements « déviants ».

Si l'analyse de contenu peut avoir une fonction heuristique (une analyse « pour voir »), elle peut aussi avoir une fonction « d'administration de la preuve ». Des hypothèses se voient vérifiées ou infirmées. C'est l'analyse de contenu « pour prouver ». Ces deux analyses peuvent se compléter, dans le cas par exemple d'une question « peu débroussaillée » où font à la fois défaut les problématiques de départ et les techniques à employer [Bardin, 2001 : 33].

Comme le souligne Bardin dans son ouvrage sur l'analyse de contenu, « la technique de l'analyse de contenu est à réinventer chaque fois ou presque. » Il n'y a pas de technique « prêt-à-porter » en cette matière. Mis à part le cas d'une analyse de réponses à des questions ouvertes, tout est toujours à refaire de manière *ad hoc* [Bardin, 2001 : 34 ; Allard-Poesi *et al*., 2001 : 450 et 474]. Nous avons donc dû établir nous-mêmes les modalités spécifiques de notre analyse.

b) Les différentes phases de l'analyse

L'analyse de contenu se déroule en trois étapes : la collecte des données, le codage, et enfin l'analyse proprement dite [Allard-Poesi *et al*., 2001 : 450]. Nous avons déjà longuement décrit notre travail de collecte de données. Voyons les deux phases suivantes.

i *Le codage*

i.1 Le processus général

Le processus de codage des discours se déroule en deux temps : tout d'abord le découpage du texte en unité d'analyse (ou d'enregistrement), puis dans un second temps la réalisation de catégorie et l'intégration de ces unités dans ces mêmes catégories [Allard-Poesi *et al*., 2001 : 455]. Concernant les unités d'analyse, il peut s'agir dans notre recherche de mots, de groupes de mots, de phrases entières ou d'idées. Les catégories regroupent des unités ayant des significations proches (synonymes ou antonymes, même type d'argument par exemple).

Dans la pratique, nous nous sommes inspirés de la méthode décrite par Bonetti, Descendre, Gaulejac et Pages [1979 : 260] : dépouillement avec soulignement des passages significatifs (indicateurs potentiels de thèmes) ; découpage du texte en *catégories* ; classement des catégories en fonction de leur signification à l'intérieur de sous-rubriques.

A l'instar de ce que décrivent Bonetti *et al*.[1979 : 251] nous serions tentés de dire que les discours des gens pendant l'enquête sont apparus comme « un enchaînement infini de contradictions articulées les unes aux autres. » C'est ce qui est apparu essentiel dans ce qu'il fallait comprendre pendant l'étude. De la même manière, les entretiens que nous avons menés reposent tous sur des contradictions plus ou moins exprimées, plus ou moins conscientes. Le problème principal a été finalement de comprendre les différentes natures puis les raisons de ces contradictions.

i.2 La fiabilité

Comment peut-on être sûrs de la fiabilité du codage que nous avons réalisé ? Selon Allard-Poesi *et al*. [2001 : 456], deux sous-critères permettent de vérifier le critère de la fiabilité :

- Stabilité : le degré de similarité entre les résultats du codage lorsque les données sont codées par le même codeur à plusieurs reprises.
- La reproductibilité (ou fiabilité intercodeurs) : l'étendue avec laquelle le codage du contenu produit est le même lorsque les mêmes données sont codées par des personnes différentes. C'est le mode le plus utilisé.

Conscient de la difficulté de faire rentrer un autre chercheur dans notre problématique, et de la difficulté qu'il y a d'ailleurs à mobiliser un collègue doctorant sur un sujet très différent du sien, nous avons utilisé le premier critère pour tester la fiabilité de notre codage. C'est en effet en recommençant notre travail de codage à trois reprises que nous avons pu

constater qu'il présentait une stabilité assez grande. Bien que désignés par des mots différents, les thèmes émergents étaient quasiment tous identiques, et les sous-thèmes également.

Nous avons pu nous persuader par ce test de stabilité que le codage que nous réalisions n'était pas seulement le produit contingent de l'instant, mais bien une grille de lecture relativement fiable des propos que nous avions recueillis concernant les pratiques de transgression ordinaire.

i.3 Le travail de codage

Concrètement, nous avons suivi une méthode d'élaboration « émergente » de la liste des thèmes (ou catégories).

La retranscription de chaque entretien avait déjà été l'occasion d'un premier travail en ce sens. Nous notions les idées qui nous venaient à la lecture de chaque phrase qui nous paraissait intéressante. Sur le moment, nous ajoutions nos commentaires en marge du *verbatim* de l'entretien. Chaque passage ainsi remarqué était de plus écrit en caractère gras. D'un entretien à l'autre, la formulation d'une idée nouvelle était l'occasion d'une comparaison avec les notes précédentes. Ainsi, dans un premier lieu, on peut dire que notre travail de codage s'est fait de manière inconsciente, par une sorte de « maturation intérieure ». Quiconque a déjà accompli un semblable travail de recherche sur le long terme (plus de trois ans) sait combien le sujet de recherche accompagne chaque moment de la vie. De façon souterraine mais lancinante, le sujet de thèse tourne dans le subconscient du doctorant. Peu à peu, certaines idées se mettent en place, des thèmes émergent et mûrissent. Ce ne serait pas faire justice à ce processus que d'en nier la réalité et l'importance dans l'analyse qualitative qui s'ensuit.

Une fois tous les entretiens réalisés, nous avons commencé la phase de codage formel. Comme nous l'avons mentionné, ce travail a en fait méthodiquement été recommencé à deux reprises (trois en tout donc), afin d'en tester la stabilité. Les résultats identiques ont ainsi été confirmés, et les quelques différences synthétisées dans le code final.

Comment cela s'est-il passé concrètement ? Nous prenions un premier *verbatim*, à partir duquel nous élaborions une première liste de thèmes. Un second entretien permettait d'apporter des thèmes supplémentaires, et d'en modifier certains autres. Ainsi de suite jusqu'à ce que le *verbatim* suivant ne puisse rien apporter de vraiment nouveau et puisse être entièrement exploité à travers la grille de code réalisée. L'opération entière, comme nous l'avons expliqué, a été faite de la sorte trois fois. En moyenne, le point de saturation dans lequel le codage émergent atteignait une certaine stabilité était atteint vers le cinquième ou sixième entretien.

ii *L'analyse des discours*

Après la phase de codage, vient celle de l'analyse des données : il s'agit de « faire des inférences à partir des caractéristiques du message qui sont apparues à la suite du codage des données. » [Allard-Poesi *et al*. : 457].

Guibert et Jumel [1993 : 140-141] montrent comment, dans chaque thème, quatre variables peuvent être distinguées :

- Etat (« je suis »)
- Vécu (« j'ai fait, j'ai été »)
- Représentation (« je pense, à mon avis »)
- Stéréotype (« on dit que »)

Ces quatre variables présentées ont été insérées comme rubriques transversales dans chaque thème. Elles permettaient de distinguer méthodiquement à chaque fois ce que le locuteur présentait comme une expérience vécu (une connaissance de première main pourrions-nous dire) ou une idée commune (une opinion de seconde main). La deuxième n'est pas moins intéressante que la première : présenter une idée comme étant une banalité est un indice fort du degré d'acceptation personnel de cette même idée. Si quelqu'un affirme que « tout le monde fait ainsi », c'est bien une manière d'avouer, nous semble-t-il, que lui-même agit ainsi parfois. Pour un sujet aussi délicat que celui des transgressions, le recours à ce genre de voie interprétative s'impose, car les aveux directs restent rares, même si nous avons su en collecter quelques uns. Le passage par la généralisation était souvent la réponse apportée spontanément à une question directe.

La figure suivante présente une synthèse de notre démarche d'analyse de contenu.

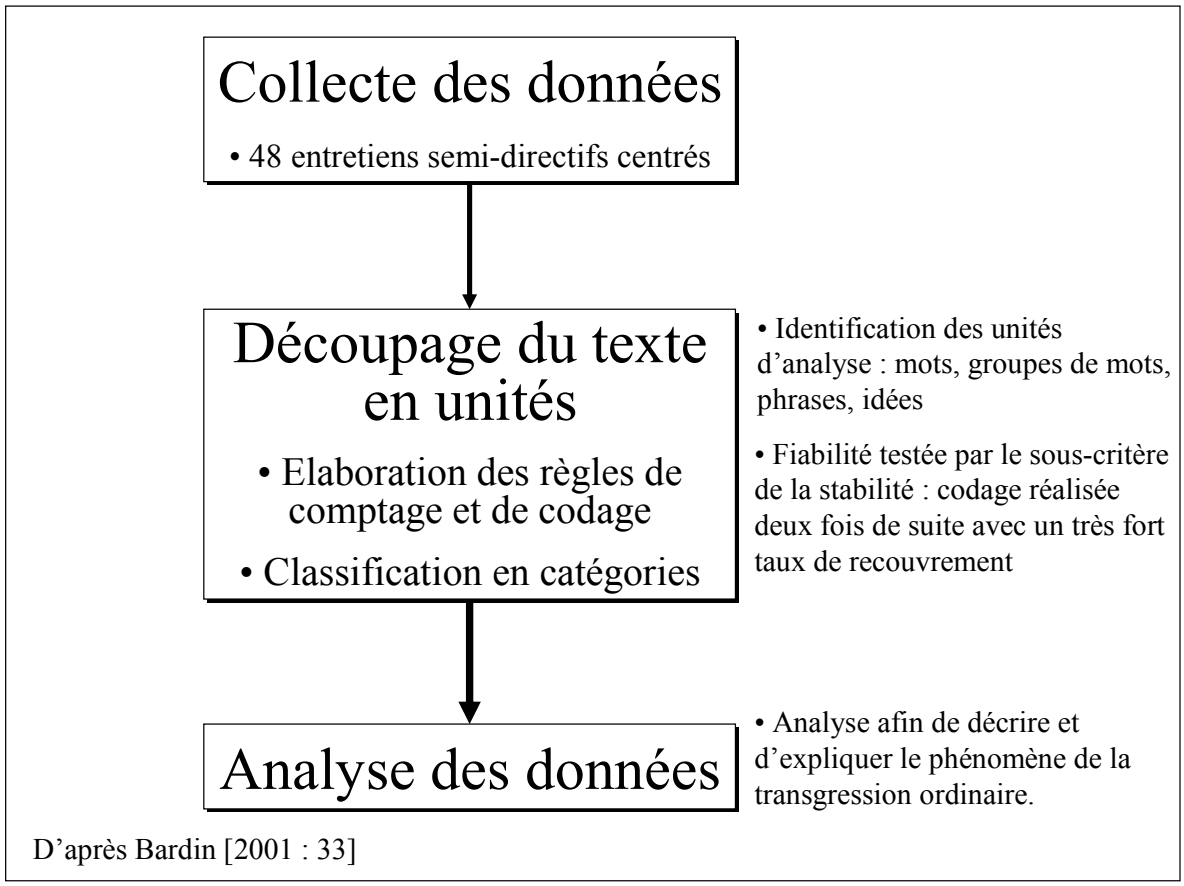

Figure 52 : *Les phases de notre analyse de contenu*

Quel est, concrètement, l'axe principal autour duquel nous avons articulé notre travail d'analyse ? Il s'agissait dans un premier temps de débusquer les pratiques transgressives ordinaires (au sens où nous les avons définies) du conseil en management. Pour chaque fait relaté, nous cherchions systématiquement les indices implicites et explicites de quatre caractéristiques :

- **Le degré de gravité** des faits relatés. C'est bien entendu une évaluation de la part du locuteur.
- **La quantité d'action** de ce type perpétrée : la proportion d'individus qui sont, d'après le discours, concernés par ces pratiques.
- **La quotidienneté** des actes.
- **La notoriété** des pratiques : en quoi les transgressions sont connues de tous. Cela ne veut pas dire, il faut y insister, que ces pratiques se font ouvertement. Elles peuvent parfaitement être accomplies dans l'ombre, avec une grande discrétion, et pourtant notoires, au sens où elles sont une connaissance commune des acteurs du système consultant/client.

Dans un deuxième temps, nous avons cherché à extraire des discours les raisons invoquées de ces conduites transgressives. En d'autres termes, il s'agissait de comprendre pour quelle raison les consultants étaient amenés à perpétrer de tels actes au quotidien.

La figure suivante synthétise cette démarche d'analyse.

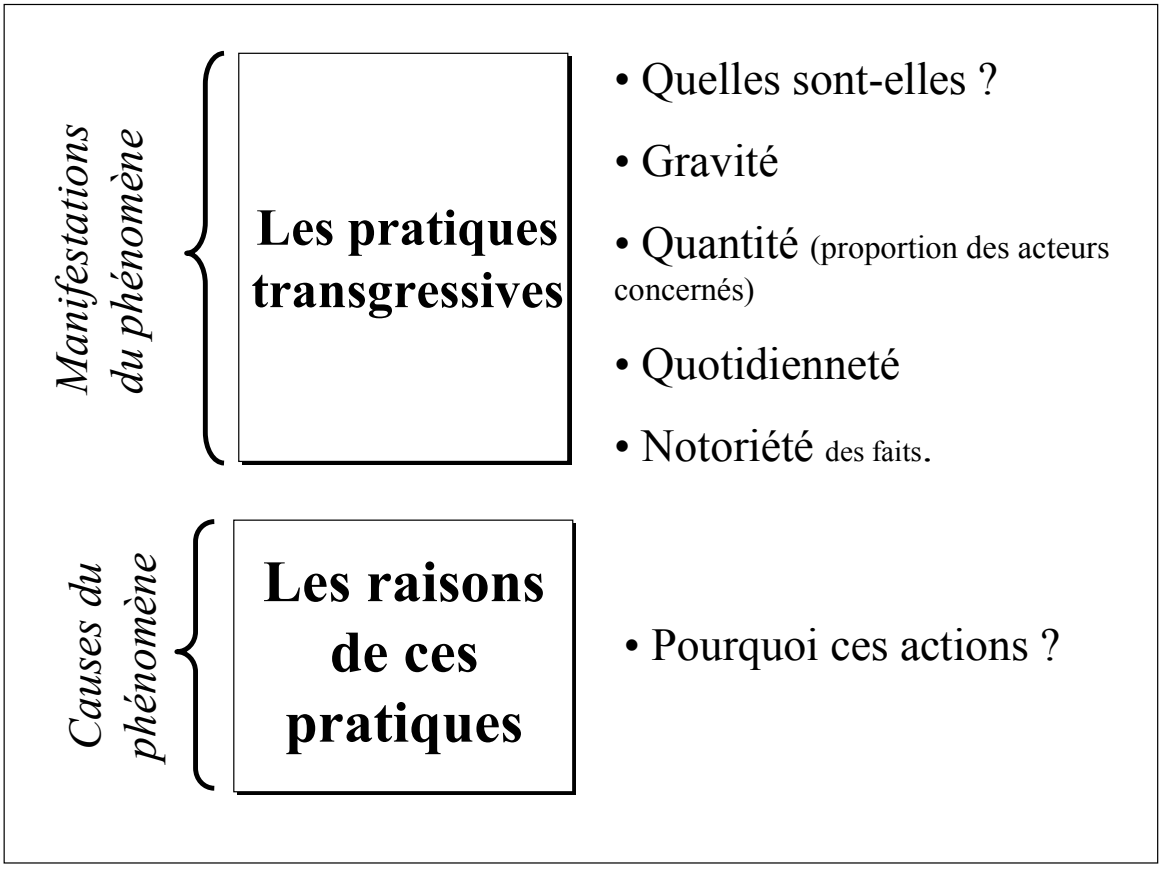

Figure 53 : *Les questions centrales de l'analyse de nos entretiens*

Synthèse du chapitre 4

Voilà achevé ce chapitre traitant de la méthodologie de notre recherche. Nous avons décrit les bases épistémologiques sur lesquelles nous fondons notre démarche. Puis nous avons expliqué le mode de constitution de notre échantillon, avant de détailler la réalisation pratique des entretiens semi-directifs centrés. Enfin, nous avons dressé un rapide tableau de notre démarche de codage et d'analyse.

Il est temps de livrer à présent les résultats de notre enquête. Cela constituera le dernier volet de notre démarche.

Chapitre 5 RESULTATS DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN : LE CONSEIL EN MANAGEMENT COMME METIER FONDÉ SUR L'EXPLOITATION DE L'AMBIGUÏTE

A la lumière des entretiens réalisés et de notre expérience, nous pouvons essayer de brosser un tableau d'ensemble des transgressions ordinaires pratiquées par les consultants et d'en proposer un schéma explicatif. Il va être possible de mettre en évidence le phénomène dont nous avons, à l'issue de notre première partie, suggéré les contours. Aux travaux mettant en évidence l'existence de transgression dans l'organisation, nous allons pouvoir ajouter l'existence d'un mode de transgression « ordinaire ». Plus particulièrement, c'est une sorte de transgression non-pathologique que nous mettons en évidence, venant ainsi abonder dans le sens des auteurs qui ont déjà signalé d'autres dimensions de l'utilité du désordre.

On verra que les consultants continuent de colporter et de professer une représentation de leur métier qui est pourtant en pratique largement fausse, au sens où la pratique quotidienne se nourrit d'incessantes entorses aux discours tenus publiquement. Faut-il le rappeler ? C'est le décalage entre une règle (un discours public) constamment réaffirmée et pourtant communément démentie par les faits qui a constitué l'étonnement original de cette recherche. Nous revoici, avec le discours officiel des consultants, après bien des circonvolutions, bien des chemins de traverse, devant le primum mobile *de notre pérégrination. Nous avons patiemment échafaudé la structure théorique qui va nous permettre d'affronter le problème et d'en proposer une résolution. Précisons notre pensée : le décalage entre discours admis et réalités pratiques* fait système*, c'est-à-dire que les deux niveaux sont inter-reliés, dépendants l'un de l'autre. Il y a une logique, et somme toute une justification à cet entêtement des consultants, à leur transgression obstinée de règles qu'ils continuent pourtant d'affirmer. C'est ce que nous allons nous efforcer de montrer dans la suite de ce travail.*

L'exposé des transgressions ordinaires dans les cabinets de conseil en management distinguera deux zones de déviance : les transgressions externes tout d'abord, qui ont lieu lors de la relation du consultant avec les clients, les concurrents, bref l'environnement extérieur dans son ensemble. D'autre part, les transgressions internes, qui ont lieu dans le cabinet lui-même (entre consultants).

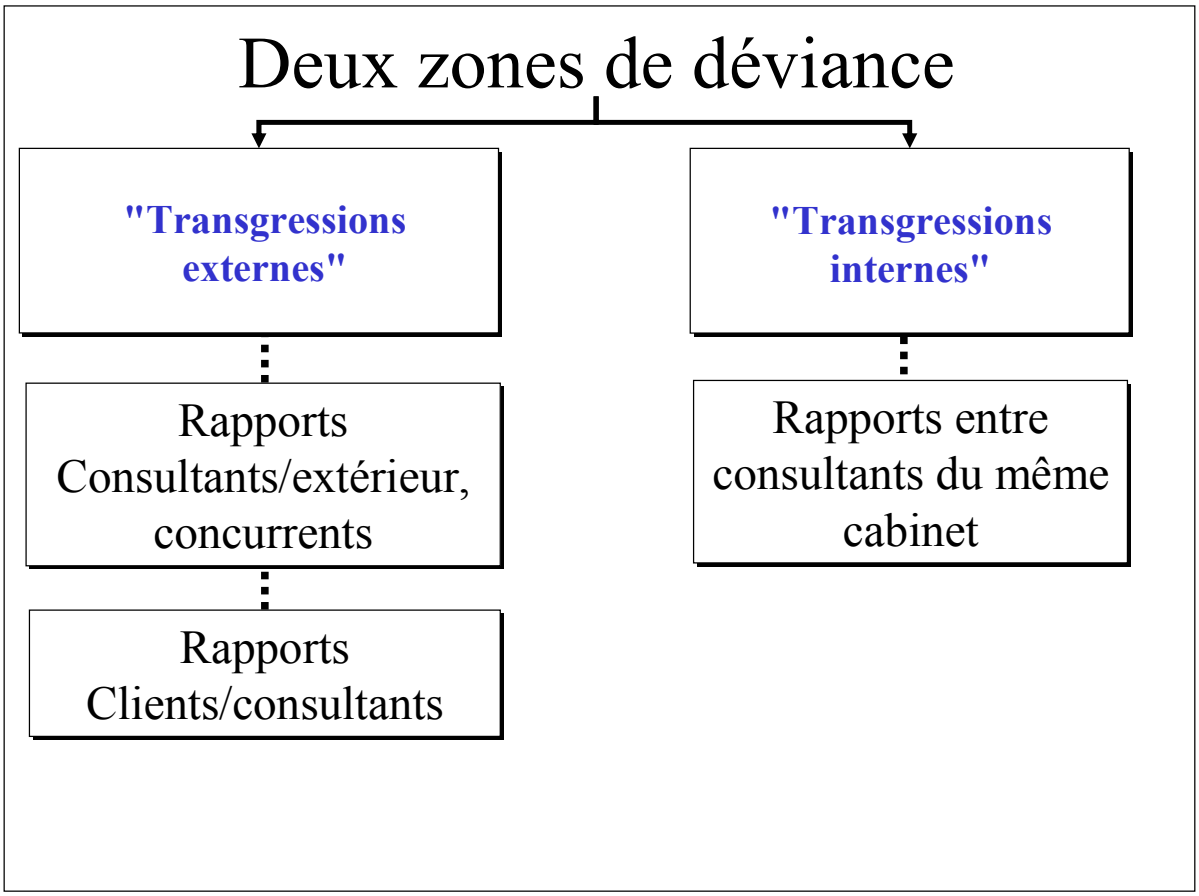

Figure 54 : *Les deux zones de transgression que nous distinguons*

Nous verrons ensuite quelles sont les causes de ces transgressions, et enfin les enseignements que nous pouvons tirer de notre enquête.

I Les transgressions quotidiennes du consultant face à son client

Le premier et plus important domaine de transgression concerne le consultant dans son rapport avec son environnement. Il s'agit de ses clients bien sûr, mais aussi de leurs concurrents, de ses propres concurrents, du grand public, de l'opinion générale dans son entier. Nous allons voir quels sont les divers types d'actions transgressives que nous avons pu identifier, leurs caractéristiques et leurs justifications.

La zone de transgression la plus intéressante à nos yeux est celle des rapports client/consultants. C'est en effet entre ces acteurs que les jeux autour des règles, les usages pervers (au sens propre) des discours sont les plus foisonnants. Collaborateurs ambigus, les clients et les consultants oscillent sans cesse entre confiance et méfiance, entre franchise mesurée et dissimulation raisonnable. Le rapport commercial fournisseur-acheteur laisse souvent la place à des liens à la fois plus proches et plus ambigus : la transparence annoncée et promise se brouille souvent pour laisser libre cours à des manœuvres souterraines naviguant habilement entre coopération et trahison. Le couple client/consultant est cet étrange duo où chacun trompe l'autre, où parfois les deux en trompent un troisième, et enfin où nul ne l'ignore.

A Confidentialité et apport d'information

Nombreux sont les problèmes liés à la confidentialité de l'information dans le conseil. Comme on l'a déjà rappelé, un consultant est par nature amené à connaître son client en profondeur, à sonder les arcanes de l'organisation afin de concevoir les réponses aux questions soulevées par celui-ci. La règle impérative, celle que tout consultant oppose instinctivement à toute question sur le sujet est – apparemment –, claire : le respect de la confidentialité des informations recueillies lors des missions est total.

> *« Si je dis aujourd'hui à un client ce que fait son concurrent, il va se dire que demain je peux faire la même chose chez ce concurrent. Et donc, je vais perdre toute crédibilité. »* [E33]

C'est là, disent-ils, un impératif non seulement éthique, mais aussi de survie. Sans ce respect élémentaire, aucun client ne saurait accorder sa confiance et n'oserait dévoiler les

informations stratégiques nécessaires au déroulement de telle ou telle étude. L'argument semble convaincant. Nous allons néanmoins voir qu'il cache une réalité plus complexe.

1) Les différentes formes de problèmes de confidentialité

En pratique, les problèmes se confidentialité se posent à différents niveaux, et selon des formes différentes selon le type de conseil en management dont il est question.

a) L'anonymat du client

Pour le conseil en chasse de tête comme pour le conseil en stratégie et organisation, le nom du client pour lequel on travaille est censé être rigoureusement tenu secret (sauf autorisation). Dans la pratique, la transgression prend la forme d'allusions transparentes à « un groupe bancaire très important de la place de Paris » par exemple, dont plusieurs indices permettent sans difficulté de deviner le nom. Dans ce cas, on voit bien que l'information est à la fois donnée et non donnée. La règle n'est pas ouvertement transgressée, mais le résultat est le même. La transgression se réalise en fait plus souvent par oral. Un nom de client soigneusement caché dans la base de donnée sera ainsi facilement avoué par un associé à un client potentiel.

> *« Oui à mon niveau évidemment tout est anonyme, quand il s'agit d'obtenir des informations qui ne sont pas anonymes, ce n'est pas mon niveau que ça se passe, c'est au niveau des vice-présidents. »* [Propos d'un manager rapportés, E20]

L'aveu peut revêtir des formes plus raffinées, en se bornant à une évocation qui, pour être vague, n'en est pas moins transparente.

> *« Les consultants vont dire » vous savez, on a beaucoup d'expérience dans votre secteur » donc rien que ça, si le manager en face est un petit peu éveillé, il va dire ah bon, qu'est-ce que par hasard ça ne serait pas mon concurrent direct etc. »* [E20]

Les informations, enfin, circulent surtout oralement (« de toutes façon, les gens se parlent » [E25]). Des propos échangés entre deux portes ne laissent pas de trace. Quelques secondes suffisent pour transmettre une information intéressante au client. La pratique vient en somme contredire nettement la règle théorique de confidentialité du nom des clients.

b) L'utilisation des informations recueillies lors des missions

Beaucoup plus sensible est le problème de l'utilisation par le consultant d'informations recueillies ou produites lors des missions.

Les informations recueillies d'abord. Elles sont parfois d'ordre stratégique pour l'entreprise cliente : les coûts de production, le développement de telle structure de

fonctionnement, voire une projet de rachat. De toute évidence, ces données n'ont pas toutes la même importance. Elles sont stratégiquement plus ou moins fondamentales, et leur divulgation entraîne des conséquences plus ou moins graves. Par exemple, savoir qu'un grand groupe envisage de faire une OPA sauvage sur un concurrent est une information précieuse ; connaître les objectifs de vente à long terme présente peu d'intérêt. Il y a aussi un niveau de précision dans l'information divulguée qui lui donne plus ou moins d'attrait. En somme, il n'est pas possible d'opposer nettement les informations confidentielles et celles qui ne le sont pas. Impossible aussi de séparer de manière binaire une information divulguée de celle qui serait restée confidentielle. Dans la pratique, il s'agit d'un *continuum*, d'un spectre allant de l'information gardée entièrement secrète à celle que l'on a totalement répandue, en passant par une infinité de degrés de diffusions plus ou moins grandes. Il existe ainsi une sorte de *zone grise* où les informations, théoriquement confidentielles, sont pourtant divulguées « à moitié ».

Une chose sur laquelle les clients semblent assez unanimes : il y a toujours une certaines divulgation de l'information que l'on donne aux consultants. Cela fait structurellement partie, pourrait-on dire, des données entrant en compte dans le recours à ce genre de prestation :

> *« Je vais vous dire quelque chose assez clair : si on veut vraiment pas que l'information transpire, on ne prend pas de consultant. C'est très net. Ça c'est très clair. »* [E34]

Quelle forme prend cette divulgation partielle d'une information ?

> *« Il faut être vraiment très solide en tant que consultant pour résister à l'énorme tentation de révéler au moins à l'oral ou au moins de tendre des perches tellement explicites que cela devient transparent. »* [E25]

Dans certains cas, l'information est livrée sous forme à peine voilée, dans d'autres, elle est livrée à nue. Un client nous raconte ainsi comment, ayant envoyé en hâte un fichier de *benchmarking* en pleine nuit, des consultants avaient oublié d'y maquiller le nom des concurrents.

> *« Donc on avait en fait l'information totale sur tous nos concurrents. Dans certains cas on se doutait que c'était peut-être un petit peu des hypothèses de leur part, dans d'autres cas on savait (...) qu'ils avaient travaillé pour les concurrents qui étaient cités. »* [E25]

C'est là un cas assez rare. La plupart du temps, la chose est faite avec plus de finesse. La transgression est généralement transmise de façon plus habile, laissant entière l'intégrité du consultant tout en livrant en effet l'information. Une zone d'ombre est volontairement créée afin que la violation de la règle soit ambiguë, permettant au consultant de nier la transgression. Quand, présentant à un client un *benchmark* du secteur, le consultant ne révèle

qu'une information non détaillée sur les coûts des concurrents, l'information sensible est donnée sans l'être :

> *« C'est-à-dire que je savais où j'étais par rapport à mes concurrents, mais je n'avais pas les coûts de chaque usine de chacun de mes concurrents. Donc j'avais mon information, mais ils n'avaient pas donné la leur non plus. »* [E29]

Voilà ménagées la règle et la satisfaction du client. Contrevenant à peine à la règle par une transgression délicate, le consultant habile sauve les apparences tout en remplissant sa mission.

2) La recherche d'information

a) Trouver l'information sensible : le benchmarking et ses pratiques

Nous l'avons vu, de nombreuses missions consistent essentiellement en un recueil d'informations sur le marché, l'état de la demande, les caractéristiques et pratiques de la concurrence. Glaner ces informations n'est pas facile. Pour y parvenir, il faut souvent avoir recours à des ficelles plus ou moins ouvertement admises.

> *« Vous savez comment on s'y prend pour obtenir des données confidentielles chez les concurrents de clients : il suffit de passer un certain nombre de coups de téléphone, pour que de fil en aiguille on obtienne des données, on reconstitue le puzzle »* [E20]

Une pratique transgressive courante des cabinets est par exemple d'appeler par téléphone des interlocuteurs renseignés et de leur demander des informations en se faisant passer pour un étudiant, un consommateur voire un cabinet d'étude.

Officiellement, ces pratiques sont proscrites. Les consignes données au nouvel arrivant sont claires à cet égard : ce genre de technique est interdite. Dans la pratique, on fait comprendre au débutant qu'il doit obtenir les informations « par tous les moyens » [E8]. C'est par l'exemple et par consignes orales de collègues qu'il apprend les techniques les plus efficaces.

Prenons y garde, il ne s'agit pas là non plus d'une transgression perçue comme exceptionnelle. Un associé nous confiait même qu'il ne voyait pas en quoi cela était irrégulier. La gravité de tels actes est perçue comme absolument minime :

> *« Se faire passer pour un étudiant pour obtenir des informations, ce n'est pas bien méchant. »* [E60]

La pratique est perçue comme d'autant plus normale qu'elle est opposée à des actes extrêmes, dénoncés eux comme inacceptables : pose de micro, corruption, violence etc. dans l'esprit des consultants, il n'y a pas de commune mesure entre les actes transgressifs ordinaires et des

actes illégaux. Les premiers sont normaux, les seconds impensables. Le déviant ne se vit pas comme déviant. Il revendique son appartenance au groupe et son allégeance aux règles du métier. Face à cette pratique, les répondants font massivement référence à une règle implicite du métier qui ferait du mensonge une nécessité :

> *« Je ne conçois pas la fonction de vente sans qu'il y ait une certaine dose on va dire de mensonge, au sens chrétien du terme. »* [E60]

Indice tout de même que le répondant ressent le besoin de se justifier, l'évocation d'une nécessité commune fait clairement entrer la pratique dans le domaine du quotidien et de la normalité. Cela ne veut certainement pas dire qu'elle va facilement être avouée ou exprimée en publique. Cette pratique reste, même au sein d'un cabinet (dans une relation de supérieur à subordonné par exemple), largement taboue. L'associé qui défend ces agissements sera le premier à donner des consignes contraires à ses subordonnés, même si la possibilité de la transgression est donnée à mots couverts (le « par tous les moyens » déjà cité).

b) Exploitation de l'ambiguïté par le consultant dans sa production d'information

Nous avons déjà décrit l'exploitation faite par le consultant de l'ambiguïté du statut de confidentialité d'une information. De même, nous allons le voir, le consultant tire partie dans son activité du flou autour des droits de propriété de l'information produite.

La valeur ajoutée du consultant tiens, pour une grande part, dans les informations et méthodes qu'il a réussi bon an mal an à produire.

> *« Il y a même des consultants dont le fonds de commerce c'est d'aller demander tous les six mois ou tous les ans à chacun des producteurs de* commodities *quel est votre prix de revient (...) Et là chacun va payer joyeusement les cabinets de conseil dont la seule valeur ajoutée et de faire la collation des informations. Il n'y a pas d'autre valeur ajoutée ».* [E29]

Mais où a-t-il pu glaner ces informations ? Non pas certes en marchant simplement dans la rue, mais en réalisant des missions auprès de clients. Pourtant, les informations produites pour un client donné sont censées être sa propriété. Il y a en pratique une grande ambiguïté autour du statut de cette information : quelle part peut-on réutiliser parce qu'elle est la propriété du consultant (la part de son expertise qui lui appartient) ?

> *« Quelle est la part du confidentiel et de ce qui n'est pas confidentiel, c'est-à-dire en fait quelle est la part de l'expertise sur un sujet, et quel est la part dont on n'est pas propriétaire ? »* [E33]

Distinguer l'information spécifique appartenant au client de celle que le consultant a légitimement le droit d'utiliser est très difficile. La zone est trop floue pour qu'une délimitation franche soit posée. Tout est donc affaire d'évaluation.

Comment ce flou est-il utilisé par les consultants à leur profit ? L'ambiguïté permet de bénéficier d'une expertise qui ne pourrait être explicitement transférée au cabinet. Le consultant, pour une bonne part, fait commerce de ces compétences obtenues chez le client. C'est par exemple ce que l'un d'entre eux nous expliquait concernant un logiciel de gestion initialement développé chez un client, et vendu par la suite. Le client aura ainsi payé pour le développement d'un produit dont d'autres vont faire commerce.

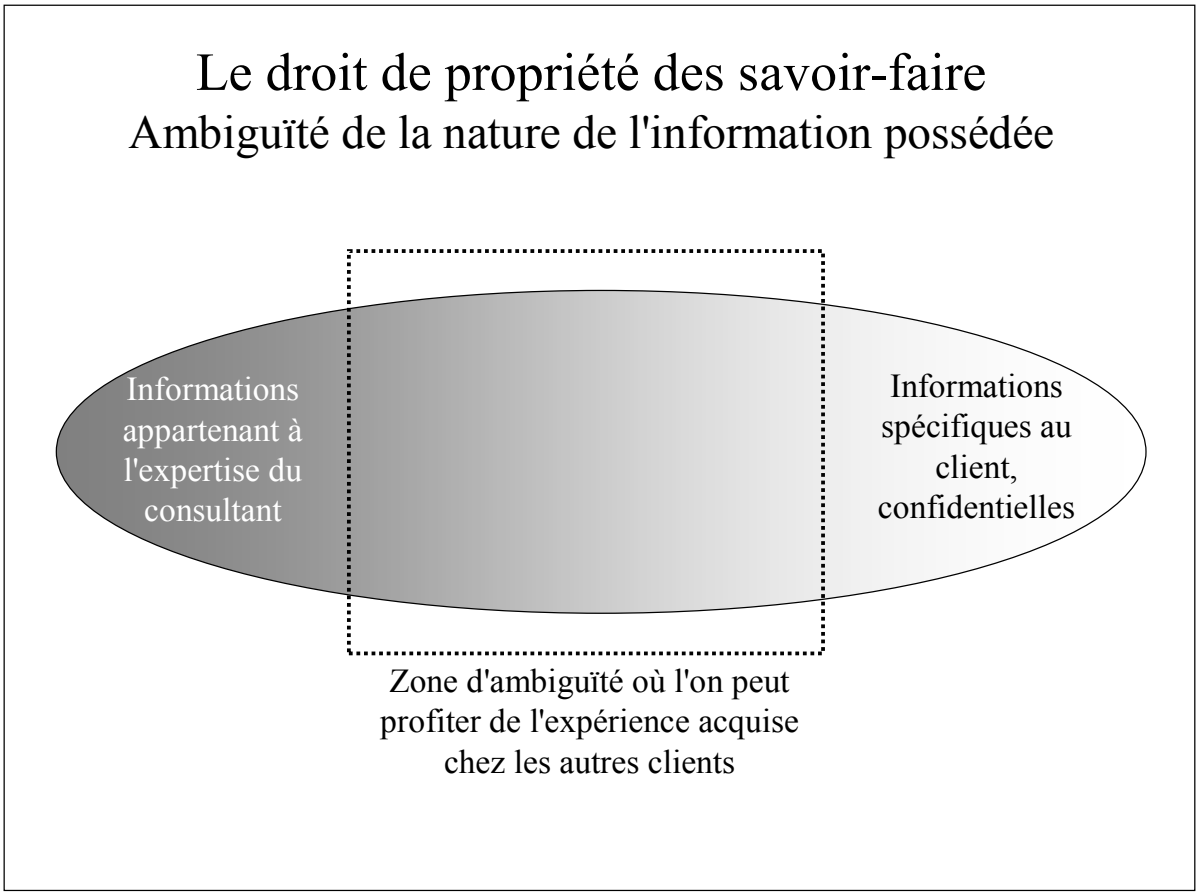

Figure 55 : *L'exploitation de l'ambiguïté concernant la propriété des informations par les consultants*

Promettant par principe de laisser le client en possession de toutes les informations qui lui sont propres, le consultant empiète en fait avec beaucoup de précautions sur cette zone, et réalise des emprunts « raisonnables » d'informations et de procédures. La forme la plus achevée d'une telle pratique est la réutilisation telle quelle d'une présentation élaborée pour un client.

Le client est-il lésé pour autant ? Nous ne le pensons pas. Tout comme dans le cas des problèmes de confidentialité, la transgression du consultant n'a lieu au quotidien qu'à la marge, sur des aspects non stratégiques. Le client bénéficie indirectement de ces entorses aux principes : chacun à leur tour, ils vont bénéficier des techniques et méthodes développées lors de missions précédentes chez d'autres. Officiellement très limitées (aux méthodologie

générales par exemple), les informations que le consultant utilise sont en fait bien plus étendues. La légendaire « sanitisation » des informations afin d'en ôter leur caractère confidentiel est une opération approximative qui laisse libre cours à bien des discrets transferts. En théorie, existent ce qu'on nomme couramment des « murailles de Chine » (*Chinese wall*) : il s'agit par exemple de permettre à deux équipes de travailler en parallèle pour deux concurrents en empêchant toute communication d'information :

> *« On fait en sorte que les documents ne soient pas sur le serveur, ils sont sur des serveurs à part. Enfin, on fait tout ça de manière assez bordée. On monte des équipes qui n'auront aucun contact entre elles. Il nous est même arrivé si vous voulez de nous engager à ce que les associés n'aient pas de contact entre eux ! »* [E33]

Mais le client sait que ces fameuses « murailles de Chine » édifiées pour garantir la transmission d'informations confidentielles au sein même du cabinet sont, pour une grande part, illusoires :

> *« Avec les documents qui circulent sous forme électronique dans tous les sens, c'est extrêmement difficile de contrôler donc les murailles de Chine à mon avis n'ont pas beaucoup de réalité. »* [E25]

Cela ne fait pas du client un ennemi des consultants. Cette part de la transgression est considérée comme largement normale (« je ne crois pas que ce soit un énorme problème » [E25]).

Concernant l'usage des informations produites lors de missions précédentes, il nous faut enfin évoquer la pratique plus ou moins honteuse de la réutilisation des supports de présentation et de rapport déjà rédigés. Se targuant volontiers de réaliser des rapports « cousus main », les consultants sont censés faire *tabula rasa* de toutes les présentations réalisées lors de chaque mission. En pratique, même si une large partie des supports est en effet originale, la réutilisation de supports auxquels on change juste le nom du client est chose courante semble-t-il.

> *« Je ne vois pas pourquoi on devrait réinventer la roue à chaque fois… si la slide est bonne, elle le reste pour un autre client non ? Bon bien sûr, il vaut mieux pas que le client s'en aperçoive mais bon. »* [E46]

Sans être ouvertement admise, cette pratique existe bel et bien. Quoi d'étonnant, quand l'on considère l'énorme gain de temps que cela représente ? Nous évoquerons plus tard le mot de « parodie » pour décrire le système particulier de jeu sur l'incohérence signifiant/signifié. On pourrait d'ores et déjà se servir ici du sens musical de ce mot pour mieux comprendre en quoi l'usage « d'accommoder les restes » [E46] paraît tout à fait acceptable pour un consultant. La « parodie », en musique, est la réutilisation d'une œuvre écrite par un autre moyennant quelques modifications : on peut par exemple changer les paroles de l'œuvre, ou

bien opérer des modifications plus ou moins importantes à la musique proprement dite. C'était au XVIIe siècle un procédé tout à fait courant qui n'était pas assimilé au plagiat. Il était au contraire une sorte d'hommage rendu par l'épigone à un prédécesseur admiré. Jean-Sébastien Bach a ainsi utilisé comme matériau de base le fameux *Stabat Mater* de Pergolèse pour son Psaume 51 *Tilge, Höchster, meine Sünden* (BWV 1083). De la même manière un consultant peut-il réutiliser ses propres travaux de manière parodique en les réadaptant au contexte particulier d'un nouveau client.

3) Les consultants en management : des colporteurs d'informations sensibles

Quel enseignement tirer de ces observations concernant la confidentialité ? Si nous cherchons à synthétiser ce que nous avons entendu et compris du fonctionnement réel des cabinets, il apparaît clairement que ces derniers jouent le rôle de colporteur d'informations sensibles.

Pour comprendre cette idée, il faut tout d'abord insister sur le fait qu'il n'y a pas dichotomie, rupture nette, entre les informations que les entreprises souhaitent garder pour elles et celles qu'elles sont prêtes à communiquer. Il y a plutôt un *continuum* qui fait aller de l'information que l'entreprise ne veut à aucun prix voir divulguer (par exemple, les négociations pour une acquisition éventuelle) à celle qu'elle met elle-même en ligne sur son site internet. Entre les deux se trouve une « zone grise » dans laquelle les informations, pour être de préférence cachées, n'en peuvent pas moins être divulguées sans conséquence catastrophique pour l'entreprise. Il peut s'agir par exemple de données agrégées sur des coûts de production, d'indicateurs internes tels que le taux de « churn » des clients etc. Ces données sont intéressantes pour un concurrent, et il est normal que chaque entreprise cherche, dans la mesure du possible, à les garder pour elle.

C'est là qu'intervient le consultant. Ce dernier va, par les transgressions légères que l'on a décrites, agir comme colporteur de ces informations sensibles. Allant d'un concurrent à un autre, le consultant emmagasine des données allant du « très stratégique » au « non stratégique », et s'autorise la divulgation de celles qui sont entre les deux. Si les deuxièmes (non stratégiques) sont déjà connues de tous, et n'ont nul besoin d'être rappelées, les premières (très stratégiques), en revanche, sont trop importantes pour être répétées. Un consultant ne ment en effet pas quand il déclare s'interdire de trahir les secrets du client. C'est qu'il s'agit implicitement dans son esprit des données « très stratégiques ». C'est pourquoi il n'y pas de contradiction quand, quelques minutes plus tard, il avoue une certaine marge de

divulgation d'informations sensibles. La figure ci-dessous représente schématiquement ce rôle du consultant.

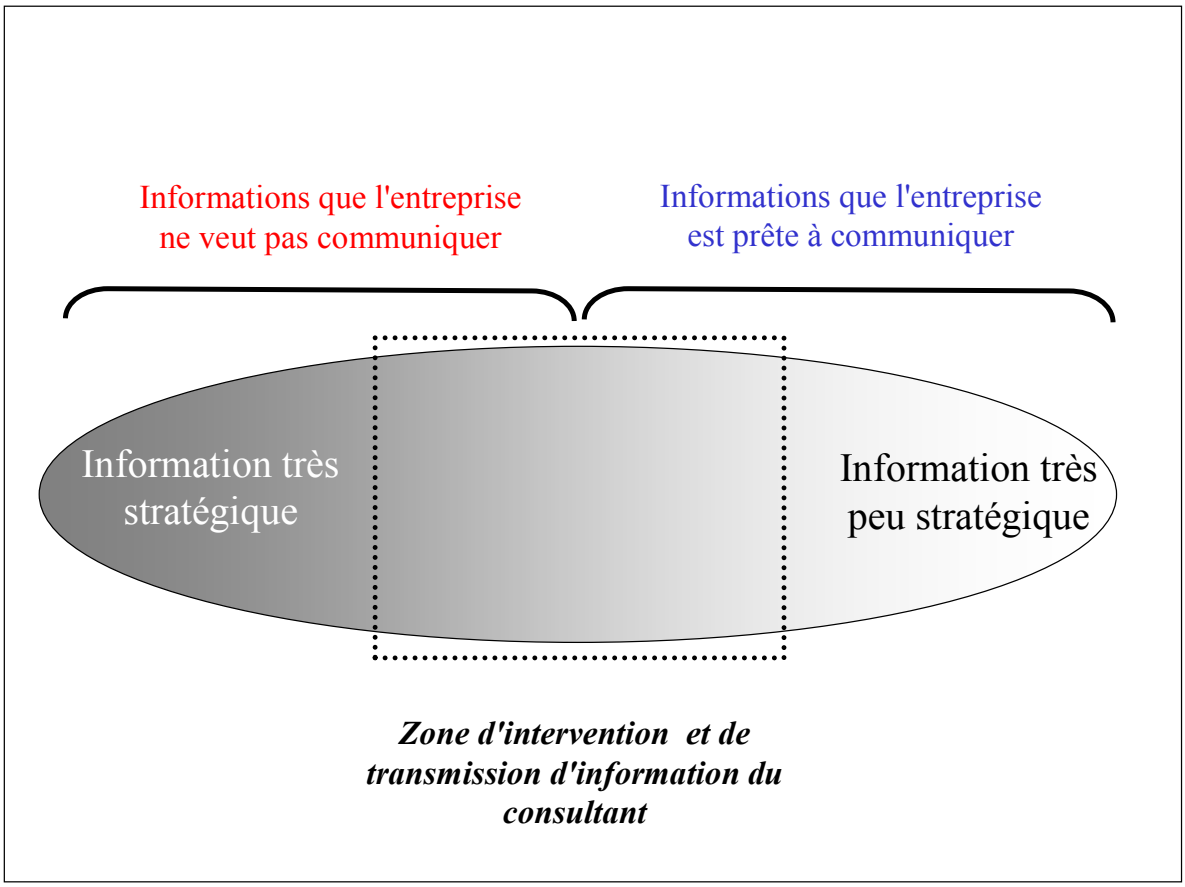

Figure 56 : *Le consultant : un colporteur d'informations « sensibles »*

Dans la zone trouble des informations « assez importantes », le consultant s'autorise à pêcher. Nos entretiens ont fait apparaître clairement qu'une partie importante de la valeur ajoutée du consultant résidait dans cette connaissance approfondie du marché qu'ils ont capitalisée. Cela, les consultants comme les clients le disent sans fard. Un consultant est d'abord recruté, dans bien des cas, parce qu'on sait qu'il possède ou est à même d'acquérir ces « informations liminales » (comme nous proposons de les appeler par commodités) si précieuses. Nous avons parlé plus haut de ces « best practices » que le consultant est réputé apporter à un client. D'où vient ce savoir du consultant ? Des missions qu'il a réalisées auparavant. Il est comparable en cela à l'abeille qui va de fleurs en fleurs pour féconder chacune de la semence des autres.

> *« […] Il y a transfert de données, transfert de best practice, (…) mais de toute façon si on en bénéficie à un coup, la fois d'après, cette best practice elle sera portée au concurrent »* [E20]

Chaque client sait qu'à travers la mission qu'il confie au consultant, il va contribuer à la formation de cette expertise qu'il recherche. Il s'agit d'une fécondation croisée par l'échange d'informations semi-confidentielles pourrions-nous dire.

> *« Toutes les idées que vous m'avez payé cher pour trouver et mettre en oeuvre, d'une manière ou d'une autre, sans forcément dire qu'elle vient de chez vous, ou qu'on les a faits ensemble, je vais les appliquer. »* [E20]

Nous avons cherché, dans la figure ci-dessous, à représenter schématiquement ce rôle d'intermédiaire dans la transmission de l'information joué par les consultants.

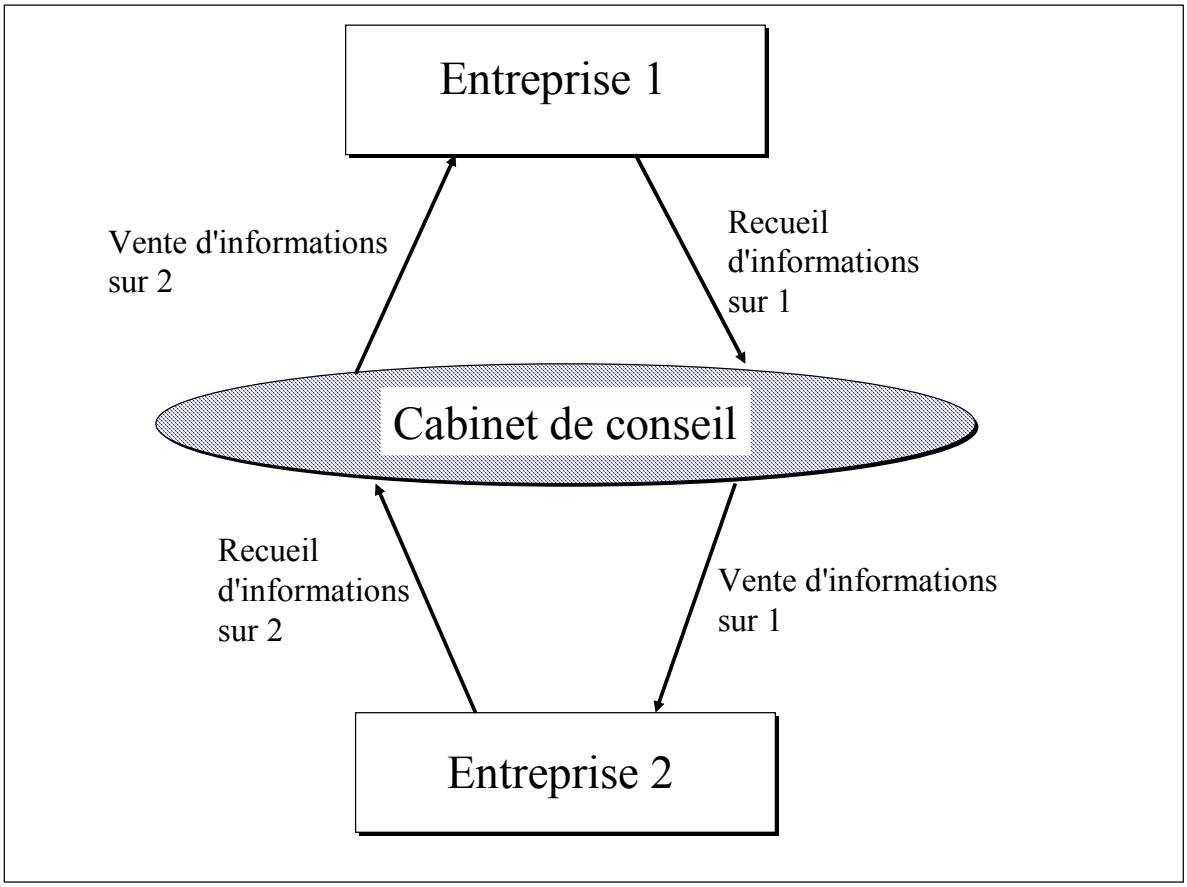

Figure 57 : *Représentation schématique du rôle d'intermédiaire joué par les cabinets de conseil*

Il ne faut pas, bien entendu, donner une valeur littérale à cette représentation. On l'a vu, il ne s'agit pas d'un transfert « brut » d'informations d'une entreprise à une autre. Le processus est beaucoup plus subtil. La partie revendue des informations collectées est pesée avec circonspection par les consultants. Le choix de celle-ci fait l'objet « d'arbitrages fins » [E48]. Le résultat, quoi qu'il en soit, est comparable à celui d'un transfert d'information, à la différence près que la piste de cette transmission est considérablement brouillée. Le cabinet de conseil agit comme un rideau occultant et filtrant à la fois, ne laissant passer que certains types d'informations (à l'exclusion des plus stratégiques) et rendant son origine plus floue.

Le client serait alors la victime de « butineurs » peu scrupuleux produisant leur miel aux dépends des clients ? Ce serait une erreur de comprendre ainsi la situation. Le client est conscient de ce transfert d'informations. En fait, il nous semble que c'est souvent ce transfert qu'il recherche précisément quand il a recours aux consultants. Un client à qui l'on demandait s'il trouvait gênant qu'un consultant travaille pour un concurrent direct répond ainsi :

> *« Selon la déontologie du cabinet, et selon les sujets c'est pas forcément gênant, au contraire. Ça peut justement amener du benchmarking. J'attends en tout cas du consultant qu'il connaisse bien les concurrents. »* [E29]

> *« C'est le client qui le demande, parce qu'il sait qu'on a une expertise sur un domaine, et qu'il veut absolument y avoir recours, mais que cela implique que nous travaillions pour d'autres clients. »* [E33]

Dans le vocabulaire des cabinets, ce genre de mission s'appelle *benchmarking*. Une base donnée est enrichie à chaque mission, d'éléments rendus en effet anonymes (autant que possible). Cela est assez peu douteux, car la procédure nous a souvent été décrite dans les mêmes termes : après chaque mission, les managers (chef d'équipe) ont pour tâche de réaliser cette mise à jour de la base. Cette opération est nommée « sanitisation ». La rigueur officielle de ce procédé est en pratique assez illusoire. Cette sanitisation connaît en effet des limites ; le cas cité plus haut d'une divulgation au client faite par erreur montre bien que les informations sont gardées et réutilisées.

> *« Je pense que les murailles de Chine sont efficaces…. Enfin, si raté il y a, ils sont certainement… il y a une fonction je dirais de pool de fertilisation que peuvent avoir les cabinets de conseil qui est quand même très intéressante. »* [E 21]

Il ne s'agit pas, nous y insistons, d'espionnage industriel, car les informations ainsi transmises d'une organisation à une autre sont en fait implicitement reconnues comme étant inessentielles (mais pas inintéressantes pour d'autres toutefois). Cela, nous l'avons compris en interrogeant des clients qui énonçaient clairement l'idée selon laquelle les informations réellement importantes n'étaient, dans la mesure du possible, pas données aux consultants.

> *« On sait très bien qu'il y a un risque de fuite quand on traite avec un cabinet de conseil. Donc on ne va pas forcément divulguer des informations extrêmement sensibles. Il faut faire attention »* [E29]

> *« Sachant que cette confidentialité à 100 % n'existe pas, de toute façon les vraies informations confidentielles ne sont pas communiquées aux consultants. Il est certaines choses qui sont gardées. »* [E25]

Cela ne veut pas dire, à notre sens, qu'il n'y a pas de confiance du client envers le consultant. Elle la condition *sine qua non* d'une relation. Non, en vérité, le client exprime par-là sa connaissance de la méta-règle, du jeu autour de la norme de confidentialité. Il sait qu'une partie de l'information produite ou glanée lors d'une mission va certes être « sanitisée » et

introduite dans une base à accès réduit. Mais il sait aussi que ce dispositif ne garde que les informations les plus stratégiques, comme par décantation, et laisse ressortir assez facilement les autres.

Ce qu'il est important de comprendre, c'est que les entorses aux règles de confidentialité sont vécues par les consultants comme fécondes :

> *« Pour les industries, c'est important qu'on ait une certaine spécialisation, mais le fait qu'on partage entre nous en interne, permet de trouver de nouvelles idées, d'un secteur à l'autre, de nouvelles approches »* [E3]

Cela illustre parfaitement la remarque développée par Romelaer [2002:82 ; citant Kreiner *et al*. (1993)] qui constate que les chercheurs en biotechnologie échangent de très nombreuses informations de façon informelle, et qu'il y a même échange d'informations confidentielles entre chercheurs d'entreprises concurrentes.

B Modulations de la transparence face au client

Face à son client, le consultant est amené à moduler le niveau de sa transparence : « il y a un degré de transparence qui est variable » [E31] Même si le consultant est dévoué par principe à son client, et qu'il se montre franchement à lui pour susciter sa confiance, il restera toujours une zone d'ombre (un peu comme les cuisines d'un restaurant) qu'il ne montrera jamais :

> *« On se réserve quand même un petit territoire même si l'on est dans la maison du client, un petit territoire qui fait que l'on appartient à une autre institution. »* [E31]

Nous allons voir en quoi le visage présenté par le consultant peut être modulé par ce dernier afin de mieux répondre aux demandes du client.

1) L'objectivité de l'analyse : un mythe

a) L'objectivité impossible

Les consultants fournissent des rapports quantifiés, complexes ; ils ont « crunché »[65] des milliers de chiffre pour échafauder leurs recommandations. Leur travail est censé présenter toutes les garanties de l'objectivité, de la rigueur ; disons même, de la scientificité. Tout cela n'est pourtant qu'une représentation asse éloignée de la réalité. En pratique, le travail du

[65] Terme vernaculaire des consultants pour exprimer un traitement de données particulièrement intense et fastidieux.

consultant est toujours une construction fragile faite d'hypothèses, de projections, d'évaluation.

> *« Les décisions ne sont pas prises sur les bases des chiffres passés, mais sont faites sur la base de ce qu'un expert avance, sur des chiffres futurs et estimés. Donc le fait de quantifier les données vise à objectiver la décision, mais on peut toujours remettre en cause les paramètres et les hypothèses. Il faut garder en tête que les chiffres n'ont qu'une valeur relative dans la mesure où ils reposent sur des hypothèses. »* [E23]

Il n'est pas étonnant, dans ces conditions, de constater que les consultants se sentent assez libres face à une « vérité » qui est « un concept assez relatif » [E23]. Nous ne voulons pas dire, notons-le bien, que pour le consultant tout se vaut. Faire du consultant un sophiste désabusé et relativiste serait sans doute faux. Le consultant a des convictions, et il cherche à se forger, lors des missions, un avis éclairé. Mais il reste toujours loin de tout dogmatisme, conscient qu'il est que les choses sont et resteront des approximations. Dès lors, dire une chose ou une autre n'est qu'une question de *mesure*.

L'objectivité, la rigueur de l'analyse sont les piliers du travail du consultant tel qu'il apparaît dans les discours. La plupart des cabinets vantent avec insistance la méthode analytique particulièrement stricte qu'ils utilisent lors de chaque mission. D'une certaine façon, ils disent la vérité : l'analyse est en effet rigoureuse, très fouillée, faisant appel à des outils quantitatifs complexes. Mais croire à l'objectivité complète des conclusions serait sans doute manifester une sorte de naïveté scientiste que toutes les sciences humaines contribuent à combattre. Il n'y a pas de stratégie, de réorganisation, d'évaluation d'un ensemble organisé constitué d'êtres humains qui soient mathématiquement bonnes ou mauvaises. Il n'y a pas de réponse à une question dans ce domaine qui soit absolument vraie ou fausse. Dans la pratique, les consultants savent parfaitement que leurs analyses sont émaillées de multiples hypothèses et simplifications qui, faites un peu différemment, peuvent grandement changer le résultat.

> *« Vous savez, les chiffres, on leur fait un peu dire ce qu'on veut… »* [E47]

Il n'est dès lors pas impossible de penser que, tout en ne reniant jamais la méthode d'analyse, les consultants laissent cette dernière s'effacer ou ployer dans certains cas devant la nécessité de prouver ce qui est demandé et rien d'autre.

> *« Tu arrives, ton rapport est déjà écrit, il faut juste que tu le remplisses. La première et la dernière page sont écrites, il faut que tu trouves les analyses entre les deux. Mais ces recommandations du client sont souvent basées sur du bon sens, ou d'autres analyses que le type avait faites, mais elles sont pas choisies au hasard. »* [E3]

Un consultant [E3] nous raconte le cas d'une mission qu'il a réalisée pour une société filiale d'un grand groupe. L'analyse menée par l'équipe a montré qu'il existait des possibilités

de développement dans un autre secteur. Ces conclusions sont présentées directement au groupe, qui réalisait à ce moment des cessions d'actifs avec de considérables moins-values, et qui n'avait donc aucune envie de se lancer en même temps dans des investissements hasardeux. L'approche du consultant est catégoriquement rejetée. L'ordre donné par le client est net : « Ce que votre analyse va dire, c'est que c'est pas rentable d'aller là-dedans. » [E3]. Notre interlocuteur avoue avoir alors changé à la marge certaines hypothèses de son modèle afin d'en renverser les conclusions :

> *« Alors c'est simple, moi j'avais un modèle, je twiste les hypothèses, boum la* net profit value *s'écroule. Et on oublie. » [E3]*

On comprend bien à la lumière d'un tel exemple, qu'opposer « mensonge » et « vérité » de l'analyse serait oublier que cette dernière est si complexe qu'elle peut prendre des directions totalement opposées pour peu qu'une simple hypothèse soit infléchie.

> *« Quand les conclusions ne vont pas tout à fait dans le sens souhaité, eh bien… on peut te demander de les refaire. (…) Il m'est arrivé d'avoir dans un fichier des chiffres qui remettent en cause ce qu'on veut montrer, et dans ce cas-là on le passe, on l'élimine, parce que ça remet en cause l'argumentation générale. »* [E2]

Pour le consultant, la vérité est une question de point de vue. Dès lors, il n'y a pas de réelle contradiction entre le fait de nier la manipulation des conclusions d'un rapport et d'avouer jeter des éclairages différents selon les besoins (« enrobage ») :

> *« Éventuellement, on fait de l'enrobage, mais c'est très différent de la distorsion de conclusions. »* [E20]

Il n'y a pas de mauvaise foi, à notre sens, dans une telle affirmation. C'est juste la traduction d'une différence ressentie profondément par le consultant entre ce qui constituerait à leurs yeux un mensonge et les arrangements qu'ils pratiquent. Ce qu'ils font n'est pas critiquable parce qu'ils ne truquent pas des chiffres ; ils ne font qu'indiquer différents chemins possibles d'envisager un problème.

b) La pression des conflits d'intérêts : Offre intégrée et indépendance

Si certains cabinets sont encore, par principe, des entités indépendantes, ce n'est plus le cas de bien des sociétés de conseil qui sont rattachées à des groupes de grandes tailles. Ce rattachement institutionnel à un groupe qui est lui-même prestataire de services produit d'importants conflits d'intérêts.

i *Entre le conseil et le conseil en systèmes d'information*

Un grand projet informatique, on le sait, nécessite un *maître d'oeuvre* pour la réalisation concrète du projet, et un *maître d'ouvrage* dont le travail est de contrôler le travail du maître

d'oeuvre. Dans certains cas, l'entreprise ne souhaite ou ne peut assumer cette maîtrise d'ouvrage, qui est un travail difficile requérant un savoir-faire professionnel. Cette tâche est alors déléguée à une entreprise de conseil (on parle de maîtrise d'ouvrage déléguée). C'est là qu'un conflit d'intérêt peut apparaître. En effet, certains groupes cumulent les activités de prestation de conseil et prestation de réalisation de systèmes d'informations. Il arrive que dans certains cas une même entreprise ait simultanément les deux casquettes : elle est alors chargée d'être son propre gardien !

« Ce sont les mêmes sociétés qui sont à la fois joueurs et arbitre. » [E31]

L'intérêt, pour le consultant, est clair : en cas d'erreur, de maladresse, de retard dans l'exécution, le maître d'ouvrage peut « couvrir » ses collègues devant le client. Cela n'est pas fait, on le constate, pour favoriser la qualité du travail réalisé.

> *« Quand il y a un problème par exemple avec la mise en oeuvre, le maître d'ouvrage est le premier à pouvoir gommer ce problème auprès du client. Donc il y a transgression aussi à ce niveau-là. »* [E31]

Du point de vue du client, la chose n'est pas forcément inadmissible. Il peut au contraire désirer une telle confusion des rôles. Cela nécessite en tous cas une grande confiance dans le cabinet auquel on confie autant de responsabilités :

> *« Par exemple je sais qu'avec X je me ferais jamais ça. Ils travaillent comme des cochons (…) Ce genre de jeu-là, on ne peut pas le faire avec n'importe qui. (…) Moi j'ai vu d'autres boîtes travailler comme Y par exemple, c'est vrai qu'ils vendent cher, mais à côté ils absorbent les aléas, ils mettent des gens très bons dans le job les gens se donnent à fond, les choses sortent à l'heure, ils respectent tous leurs délais. »* [E34]

ii ***Entre le conseil et le choix du fournisseur (logiciel)***

Certaines sociétés proposent à la fois du conseil en systèmes d'information, la mise en place de ces systèmes, et même les logiciels à mettre en place. Elles cumulent alors deux intérêts assez peu compatibles en apparence : la charge d'évaluer les différents logiciels existant pouvant être utilisés pour un projet donné, et la vente d'une marque particulière de logiciel.

Les nombreux rachats de cabinets autrefois indépendants par de grosses sociétés de conseil ont beaucoup accentué ce phénomène. La société de conseil devient le fer de lance de l'équipe commerciale chargée de « placer » les « logiciels maison ». Leur indépendance est alors sérieusement limitée par la pression insistante de leur groupe. L'enjeu financier d'une mission d'implémentation de systèmes d'information (la vente et l'installation d'un logiciel) est parfois des centaines de fois plus élevé que le budget d'une mission de conseil classique.

Pas étonnant alors que la conclusion de telles missions d'implémentation passe avant toute autre considération.

Le consultant placé dans ce rôle ne verra par forcément de problème dans sa position de relative dépendance. Le conflit d'intérêt n'est pas plus grave que celui qui se pose à tout vendeur intéressé au résultat : il aura intérêt à flatter, à présenter le côté des choses qui favorise ses desseins, mais il ne va pas *tromper* le client pour autant. Un vendeur n'est pas malhonnête en tant que vendeur ; il ne le sera que s'il donne des informations fausses pour influencer un choix rendu aveugle. Or les informations données ne sont jamais *fausses* au sens où l'on peut entendre ce mot. Elles ne sont, on l'a vu, que l'éclairage particulier d'une réalité insaisissable.

2) La mise en scène du travail réalisé

a) Théâtre de l'appel d'offre

Un appel d'offre est un moment essentiel pour un consultant : c'est là que se décide l'obtention ou non d'une mission. Un carnet de commande vide, c'est l'assurance d'une mort à moyenne échéance. Remporter un appel d'offre est un impératif de survie.

Pour le client, la chose n'est pas moins importante : il a besoin des services d'un prestataire de conseil, mais ne veut surtout pas le payer trop cher, et surtout cherche à éviter un « mauvais » professionnel.

Dès lors, Il n'est pas étonnant de constater que cette opération est l'occasion de multiples ruses et manipulations rhétoriques du côté du client comme du consultant. L'appel d'offre, pourrions-nous dire, est une théâtre où chacun vient jouer avec conviction un rôle de composition dans lequel l'embellissement de la vérité, le bluff et l'éloquence ont leur part.

i *« Apprêter la mariée » : la transgression dans les réponses aux appels d'offre*

Le consultant en chasse de tête, on le sait, a pour tâche de proposer à son client des personnes correspondant potentiellement au type de profil qu'il recherche. Dans la pratique, il n'est pas concevable pour un consultant de ne fournir qu'une seule référence, même si la personne semble indiscutablement qualifiée. Le client veut pouvoir choisir. Ne proposer qu'une personne, c'est pour un consultant donner l'impression qu'il n'a pas fait son travail correctement. Il lui faut d'une part justifier ses importants émoluments et d'autre part donner au client l'illusion d'un réel choix. Pour ce faire, il peut *mettre en scène* un choix. Un consultant a ainsi traité devant nous le cas d'une société qui recrutait un directeur général. Un candidat était vraiment exceptionnel et sortait clairement du lot. Mais notre interlocuteur

téléphone tout de même devant nous à une autre personne. Cette dernière objecte qu'elle n'a que très peu de chance d'être choisie, mais le consultant insiste, assure qu'il a toutes ses chances. Une fois qu'il a raccroché, le consultant nous dit :

> *« Il faut amener quelqu'un d'autre pour faire nombre vous voyez, sinon ça fait pas sérieux. Le type, c'est sûr, il n'a aucune chance. (...) Oui, je l'ai fait venir en lui mentant, c'est clair. Mais bon, il a quand même quelque chose à gagner : se positionner pour une prochaine occasion, se faire connaître. »* [E26]

Le mensonge envers le candidat est indéniable et reconnu, mais, notons-le bien, il n'est pas réellement fait aux dépends de celui-ci, car il n'y perdra qu'un peu de son temps, et pourra éventuellement finir par en bénéficier. La gravité de la transgression est très faible. Pour le consultant, l'utilité est très grande : la mise en scène permet « d'habiller la mariée » [E26], c'est-à-dire de présenter au client le choix qu'il attend. Vis-à-vis de celui-ci, il n'y a qu'une transgression très légère convenons-en : dire que l'on a deux candidats de valeur qu'il va falloir départager. Il y a bien déguisement du discours, utilisation détournée de ce dernier pour produire une impression positive sur le client. En ce sens, il y a bien manipulation des règles, mais de façon très bénigne, encore une fois.

Une semblable sorte de transgression est observable dans les cabinets en stratégie et organisation lors de la réponse à un appel d'offre. Il y a tout un jeu « d'enrobage » des références, du service proposé et des bénéfices attendus qui constitue un moment fondamental de la relation de conseil.

Un exemple caractéristique est celui du jeu sur l'expertise détenue. Prétendre détenir une expertise qu'on n'a pas est, nous est-il apparu, une chose assez courante.

> *« Dans un des deux projets que j'ai eu l'occasion de faire, des consultants s'étaient vendus comme experts de l'industrie pharmaceutique finalement on s'est rendu compte que cette expertise était plus que légère si vous voyez ce que je veux dire. »* [E25]

Ce qu'il faut bien comprendre, c'est qu'il ne s'agit pas d'un mensonge dans l'esprit du consultant : il pense être réellement capable d'acquérir la compétence suffisante pour répondre à la demande du client. S'il faut maîtriser tel aspect technique, affirmer qu'on possède cette compétence alors que ce n'est pas encore le cas n'est pas répréhensible, dans la mesure où la compétence sera en effet développée au cours de la mission. « Petit mensonge » pourrait-on dire, ou bien simple décalage temporel qui se résoudra vite.

> *Pour prendre un autre exemple, je faisais mission au Groupe bancaire X. Et on m'a présenté comme un spécialiste du « risque de contrepartie ». Pourtant je ne savais même pas ce que c'était ! J'ai eu trois jours pour apprendre. Le lundi je suis arrivé, et j'étais censé être l'expert. La mission durait trois mois, et ça s'est très bien passé en fait. Donc au début, on m'a présenté comme un spécialiste du risque de*

> *contrepartie alors qu'en fait j'avais mis trois jours seulement pour l'étudier. C'était une vraie blague !* [E24]

Dans le conseil en systèmes d'information, la mystification peut prendre la forme d'une minimisation du temps et du budget de la mission. Un projet informatique est vendu avec un début et une fin (deux ans par exemple), et le client est encouragé à le planifier ainsi. Mais dans la pratique, le consultant sait bien qu'un projet informatique n'a virtuellement pas de fin :

> *« Car en informatique, quand on a mis les pieds dans la porte… la continuité de l'informatique et l'avancement du projet fait que d'une façon générale on ne finit jamais ! »* [E35]

> *« A priori, ils partent toujours de l'idée que c'est une tâche ponctuelle. Même si ça dure deux ans, ils la planifient pour deux ans. Alors que la réalité comme je viens de vous le dire, c'est que ça ne s'arrête jamais. »* [E35]

Minimiser les coûts, les contraintes, l'engagement global, maximiser l'apport, donner beaucoup à espérer, en bref « arrondir les angles », telles sont les méthodes élémentaires de tout vendeur. Le consultant, de ce point de vue, est un commerçant comme un autre : « tout consultant est au départ un commercial. » [E31]

En pratique, la mission peut être quasiment impossible à mener, tant les délais sont courts et la question posée vaste. Pour justifier ses émoluments, le consultant est contraint de produire, ou faire semblant de produire.

> *J'ai vu un client dans une grande banque, il arrive, il nous dit « l'orientation c'est ça, voilà les options, c'est à vous de décider, mais moi je pense que c'est ça ». Et puis après on avait un à deux mois pour comprendre toute l'organisation, tout regarder dans les détails etc. mais ce n'est pas possible !* [E24]

Les discours tenus lors de la proposition peuvent être singulièrement infléchis lors de la réalisation pratique de la mission. La proposition constitue une sorte de démonstration de force au cours de laquelle il faut prouver sa supériorité intellectuelle et méthodologique. La réalité sera plutôt faite de schémas assez simples, de raisonnements de bon sens.

> *« Ce qui m'a beaucoup frappé aussi c'était un discours pseudo-professionnel sur les problèmes d'organisation pendant la phase de propositions qui s'est ensuite avérée très peu conforme à la réalité des méthodes et des outils utilisés. Les consultants utilisaient plus du sens commun que des batteries de méthodes très sophistiqué qu'on nous avait décrites. »* [E25]

D'une certaine manière, reconnaît le client, le discours tenu a changé au cours de la mission. Les déclarations et engagements de l'appel d'offre ont pour but de mettre en valeur l'entreprise afin de décrocher le marché. La réalisation effective de ces discours donnera lieu à de substantiels infléchissements. Ces derniers sont moins des palinodies sèches que des « glissements » progressifs.

ii *Mise en scène de l'appel d'offre*

Il est très intéressant de noter que le client n'est pas exempt de pratiques manipulatrices face au consultant. Si le consultant se met en valeur artificiellement pour obtenir un marché, le client possède lui-même des astuces pour faire baisser les prix et obtenir la prestation de conseil à des conditions avantageuses :

> *« Il faut dire qu'on a des petits techniques de temps en temps pour faire baisser les prix. Quand les gens sont tout seuls, on leur fait croire qu'ils ne le sont pas… Parce que parfois, ils sont tout seuls. On monte des faux concurrents, on les fait se croiser dans les couloirs. On fait des gesticulations pour faire baisser le prix en fait. C'est un vrai appel d'offres, mais on n'a pas suffisamment de consultants sérieux, et personne ne le sait. »* [E34]

A la mise en scène du consultant (se prévalant par exemple de plus d'expertise qu'il n'en a), le client répond par une mise en scène parallèle. Réponse du berger à la bergère. Chacun joue finalement pour son propre intérêt sur la scène des discours publics.

Au jeu bilatéral des parties en présence lors des appels d'offres se superpose un jeu commun d'entente entre le client et le consultant qu'elle préfère. L'appel d'offre est censé être aujourd'hui une procédure encadrée et systématique, promue pour garantir une juste mise en concurrence des offreurs. Dans la pratique, ces procédures sont contournées de façon assez généralisée (« bien sûr que cela se passe partout ! » [E31])

> *« Le chef de service peut lui dire : « bien, j'ai un petit projet, je suis obligé de faire un appel d'offre officiel, mais si tu peux déjà préparer ton équipe, c'est mieux. » Ce sont souvent des choses qui arrivent. Vous savez qu'officiellement à partir d'un certain montant, le code des marchés publics demande de faire un appel d'offres. Mais en pratique, le client prévient son consultant en lui disant de préparer ses équipes, en lui donnant le niveau auquel il veut que le consultant se limite. »* [E31]

L'appel d'offre réel est souvent terminé avant même d'avoir commencé. Le client connaît un prestataire en qui il a confiance. C'est lui qu'il veut. Les tarifs peuvent même être déjà négociés. Le consultant sait alors exactement quel type de proposition doit être faite pour correspondre exactement aux attentes du client et remporter ainsi officiellement l'appel d'offre.

Pour parfaire le tableau, notons que les consultants peuvent aussi s'entendre *entre eux* pour se répartir les marchés.

> *« Il y a même des ententes. (…) Ils disent, moi je vais prendre tel projet, toi tu vas prendre celui-là etc. et quand on arrive au moment des appels d'offre, tu sens que certains sont tétanisés, d'autres font semblant de réagir… »* [E31]

Bien entendu, il n'y jamais aucune trace écrite de tels arrangements : « tout se passe de manière uniquement verbale » [E31].

Voilà donc une procédure – celle de l'appel d'offre – qui est contournée par la quasi-totalité des acteurs qui y ont part. L'appel d'offre est un théâtre où chacun vient présenter un visage composé avec soin, parfois dans l'entente générale. Les cabinets viennent y arracher des missions à force de présentations avantageuses ; les clients y mettent à l'épreuve leur prestataire tout en court-circuitant la procédure ; enfin chacun s'accorde pour se coordonner en coulisse, faisant de la réunion officielle une enveloppe vide.

b) Transgressions autour de la facturation

Dans un contrat de conseil, le nombre et l'expérience des consultants dédiés par le cabinet à la mission sont, le plus généralement, précisés. Le client sait normalement exactement combien de personnes travaillent pour lui, et quel est le degré d'ancienneté de ces personnes (débutants, confirmés, experts).

> *« Dans un contrat bien fait on vous dit « il y aura un consultant senior de notre cabinet, en général on met le nom, qui supervisera la mission, à raison de deux journée par semaine par exemple, un chef de missions senior, qui n'est pas un associé, mais qui est expérimenté, on met le nom aussi, ça sera M. Untel à plein temps, et puis une équipe de quatre personnes etc. » en général c'est assez bien clarifié dans le contrat »* [E29]

Dans la pratique, ces deux dimensions (nombre et ancienneté) sont l'objet de transgressions subtiles de la part des cabinets.

i *Le jeu sur la qualification des consultants dédiés*

Un cabinet de conseil fédère des personnes d'âges et d'expériences extrêmement hétérogènes. On y trouve de jeunes diplômés frais émoulus d'école qui n'ont pas trois mois de pratique, et, à l'autre bout du spectre, de très expérimentés associés ayant parfois plus de trente ans de pratique. Il n'est pas étonnant de constater que, dans ces conditions, les clients cherchent à voir intervenir sur leurs missions des personnes ayant le plus d'expertise possible. Ce n'est pas l'intérêt des cabinets, qui ont naturellement une pyramide des âges très écrasée à sa base, et où le coût des personnels hautement qualifiés est très élevé. Il est beaucoup plus intéressant pour eux de « vendre » des jeunes consultants qui coûtent très peu cher mais son facturés au prix fort. Il arrive ainsi fréquemment que la structure annoncée des équipes d'intervention soit en pratique assez différente de celle qui était initialement prévue dans le contrat.

> *« Les consultants avaient vendu du temps de partner qui n'a finalement pas du tout été mis à la disposition du projet »* [E25]

Ainsi promis à 80% de son temps, un associé consacrera en pratique 15 voire 10% de son temps effectif sur la mission. Pour y parvenir, le consultant peut développer des techniques plus ou moins habiles de justifications :

> *« On nous annonce une expertise au début, et on se retrouve avec des gens qui n'ont absolument pas l'expertise en question. (…) On vous promet quelque chose, on vient vous montrer un gars qui visiblement connaît le truc, et on vous dit qu'il va être sur la mission, et puis au moment vous démarrez, on vous dit «ha bah non on est désolé, il est prit sur une autre mission, on est désolé, mais ont on n'en a un autre qui est vachement bien aussi » et quand le type arrive, visiblement ce n'est pas le même, il ne s'y connaît pas autant. »* [E29]

Promettre un *senior* et envoyer un *junior* apparaît, d'après nos éléments, une pratique assez courante (« ça arrive, oui, ça arrive même assez souvent » [E46]).

> *« On a je dirais sous-entendu au client qu'on était très experts sur un point donné, alors qu'en réalité un seul membre de l'équipe avait réellement travaillé dessus et encore pas complètement, il avait plutôt travaillé sur un point annexe »* [E24]

C'est une sorte de jeu du « pas vu pas pris » auquel se livrent les consultants. Il peut arriver que le client prenne la question vraiment au sérieux, auquel cas un conflit ouvert peut se déclencher, qui mène éventuellement à la rupture de la relation commerciale.

> *Une fois je n'ai pas été content d'une des prestations du* cabinet X*, et je ne les ai pas payés, notamment parce qu'ils m'avaient envoyé des juniors, alors que je leur avais dit... Enfin il y avait un type qui était nul, je leur avais dit de l'enlever, ils le gardaient, au bout de trois semaines j'ai arrêté les frais, je ne les ai jamais payés. Bien sûr ils ont gueulé, ils ont réclamé la facture, mais je ne les ai jamais payés.* [E29]

En cas de plainte du client, il est plus courant néanmoins que le consultant accepte sans mot dire de remplacer la personne incriminée et d'envoyer une personne plus expérimentée.

Nous avons personnellement vécu une situation de dissimulation caractérisée quand nous étions un jeune consultant. Nous avions en effet trois mois d'ancienneté quand, appelés à intervenir chez un client, un chef d'équipe nous prit discrètement à part pour nous enjoindre de prétendre avoir deux ans d'expérience au cas où on nous le demanderait. Ce qui se produisit d'ailleurs.

Le jeu sur la force dédiée demeure souvent non pas ignoré, mais toléré. Le client sait en général assez bien quelle est la réelle qualification d'une équipe de consultants. Il peut fermer les yeux s'il considère que le travail, en fin de compte, sera tout de même d'une qualité satisfaisante. En fait, les accords verbaux ou écrits négociés avant la mission sont surtout pour le client un moyen de fixer une « référence » (en terme de niveau d'expérience) que le consultant pourra ensuite enfreindre *dans une certaine mesure*.

> *« Je sais plus ou moins que les consultants ne sont pas toujours ceux que j'ai réclamés, enfin qu'ils sont souvent jeunes etc. Mais bon, du moment qu'ils sont a*

peu près comme on l'avais dit, je ne vais pas perdre mon temps à leur courir après… le boulot sera fait de toutes façons » [E42]

Face à un client qui n'est pas dupe des transgressions, le consultant sait qu'il doit concentrer son jeu dans une certaine marge au-delà de laquelle l'écart devient inacceptable. Il convient avant tout de sauver les apparences, en envoyant un homme expérimenté présenter au client par exemple :

« De toute façon de manière général, celui qui vend la mission au client, c'est à dire celui qui parle, ce n'est pas celui qui travaille en pratique sur la mission. Dans le cadre d'une mission dans une banque par exemple, mon responsable de mission est parti pendant trois semaines à New York. Ça ne l'a pas empêché après de présenter les résultats. » [E24]

L'associé vend la mission et en présente les résultats ; le jeune consultant la réalise. Tel est le fonctionnement classique d'une mission en management. Le travail est fait par les plus jeunes, sous le contrôle des plus expérimentés. Devant le client, la part du travail des expérimentés sera, la plupart du temps, considérablement amplifiée.

ii *Le jeu sur le nombre de consultants dédiés*

Une pratique répandue dans nombre de cabinets est d'affecter un consultant à deux missions à la fois. Il est alors dit « à 50% » sur chaque cas. Le client est-il toujours au courant du fait qu'un consultant ne travaille pour lui qu'à 50% ? « euh… pas tellement, je dirais pas toujours » [E23] réponds un consultant. Dans la pratique, il arrive qu'un consultant affecté à deux missions soit facturé à 100% à chacune.

« Je dirais que là-dessus, il peut toujours y avoir une certaine ambiguïté » [E23]

Le flou autour des forces travail effectivement dédiées est soigneusement entretenu afin de permettre ce genre de pratique. Il faut bien comprendre qu'il n'y a pas de réel mensonge en l'occurrence, car le « staffing » n'est pas indiqué clairement au client. A aucun moment le consultant n'affirme clairement que telle personne est totalement dédiée. Au contraire, si le client demande un détail clair, le consultant avouera le plus souvent la vérité : « Souvent dans les discussions qu'on a on est amenés à nous demander qui travaille sur le cas, et là on leur dit qui est à 50 % et qui est à 100 % » [E23]. Mais le fait est qu'en l'absence de questions précises du client, une ambiguïté est volontairement gardée sur la nature exacte de l'équipe au travail. C'est en particulier facile dans le conseil en stratégie dans lequel il est courant de travailler dans les locaux du cabinet. Les missions impliquant une présence chez le client rendent cela plus difficile (mais pas impossible, d'après ce que nous avons pu comprendre). La même remarque s'applique au décompte du temps travaillé qui est en théorie indiqué au client (telle est la base de la facturation : temps passé multiplié par le nombre de personnes) :

> *« Les* time-sheet*, on ne les donne pas aux clients. De toute façon, je crois qu'on n'en fait pas. »* [E23]

Le consultant vit cette pratique comme une transgression, certes, mais pas comme une pratique foncièrement malhonnête. Ce qui importe, aux yeux du client comme à ceux du consultant, c'est que le travail promis soit fait. Dès lors, le montant des facturations est conçu comme un forfait (qu'il est d'ailleurs parfois). L'importance du service achat des grands groupes devenant de plus en plus grande, le détail est de plus en plus souvent demandé par les clients. Cela irrite considérablement les consultants qui inscrivent leur action dans une logique de service global rendu, et n'apprécient pas d'être assimilés à des fournisseurs dont on viendrait contrôler le mode de production. Nous allons revenir sur cette idée plus bas.

L'absence de transparence est également soigneusement entretenue lorsque le consultant cherche à occuper une main d'œuvre qui, sans cela, serait placée dans une coûteuse inaction.

> *« Quand le chef de département à des ressources qui flânent, et ne veut pas faire paraître au niveau de sa hiérarchie qui n'arrive pas à absorber ou occuper des ressources. Alors il fait semblant de les faire travailler en les mettant sur les factures. Ou alors le client est assez aveugle, et on fait passer de la facturation. »* [E35]

Quand il est possible de continuer à facturer des consultants pourtant très peu productifs sans que le client s'en aperçoive, bien des cabinets ne balancent pas beaucoup [E35]. C'est surtout vrai pour le conseil en système d'information dans lequel la taille et la durée des projets rendent difficile la détection de quelques îlots de consultants non-productifs dans la masse énorme des moyens mobilisés :

> *« J'ai passé trois personnes pendant un an qui étaient facturées, mais le travail fourni n'était absolument pas à la hauteur » mais enfin ça leur a permis de faire passer de la facturation. »* [E35]

Le client peut être complice de telles pratiques. Dans certains cas, il peut demander à ce qu'une équipe soit laissée dans son entreprise, afin par exemple de consommer les crédits alloués :

> *« Il m'est arrivé aussi d'avoir terminé un projet avant le temps imparti. On voulait amener les équipes ailleurs. Et le client me dit « non, restez là encore » c'est parce qu'il voulait consommer son budget. Nous, on est là pour faire du fric après tout. A ce moment-là, nous aussi on a fait de la transgression. On était dix. On en a envoyé quatre ailleurs, et dans le même temps chez le client on occupait le terrain. On a fait des réunions sur réunions qui ne servaient à rien, justement pour perdre du temps. »* [E31]

Rien d'extraordinaire dans cette pratique, décrite par notre interlocuteur comme « normale et quotidienne » [E31]. La présence inutile de consultants travaillant sur des projets sans fin est un thème tabou dans l'entreprise ; c'est pourtant un phénomène bien réel. Surtout dans le domaine des systèmes d'information.

Il y a ainsi double transgression : le client et le consultant s'entendent dans une manipulation délibérée des principes. Cela nuit-il à l'entreprise ? En termes financiers à court terme, sans doute : les sommes facturées sont dépensées en pure perte. Du point de vue de la logique d'ensemble du fonctionnement de l'organisation, ce n'est pas si sûr. Si le client formule une telle demande, c'est pour contourner des règles d'attributions des budgets qu'il estime mauvaise. Se fonder sur les dépenses passées pour fixer l'enveloppe à dépenser chaque année, c'est ignorer la possibilité de dépenses exceptionnelles, et risquer de limiter les possibilités de réaction et d'innovation. Le client, en l'espèce, ne fait que réagir du mieux qu'il peut à un système imparfait d'attribution des ressources.

iii *Travail facturé : la question de la valorisation de la prestation*

Le consultant est réputé travailler intensément et longtemps. D'après notre expérience et nos entretiens, cette réputation n'est pas usurpée.

> *« En général avec les grands il n'y a pas de surfacturation, les gens travaillent dur, en général une bossent bien, de mon expérience ils ont toujours passé plus d'heures que prévu initialement au niveau du contrat. »* [E29]

L'idée de surfacturation n'est cependant pas qu'un mythe, dans la mesure où il y a un flou autour de la valeur attribuée à la prestation de conseil. Voyons ce point plus en détail.

Nos entretiens ont fait apparaître une opposition assez nette entre deux conceptions de l'évaluation d'une prestation de conseil.

- La première peut être appelée approche « cost plus ». Elle évalue une prestation sur la base des coûts de réalisation du service, auxquels on rajoute un taux de marge donné. C'est la conception la plus souvent défendue par le client. Une telle vision, on le comprend, obéit à une logique industrielle selon laquelle le coût d'un produit est le fondement de son prix.
- La deuxième conception est celle défendue par les consultants. Il s'agit de considérer l'utilité créée auprès du client. Celle-ci peut être quantifiée précisément (telle réorganisation a permis X millions d'euros d'économie), ou rester très subjective (quelle est la valeur monétaire d'un bon conseil stratégique ?).

Les deux conceptions induisent des montants de facturation radicalement différents on le comprend. Le schéma ci-dessous résume les deux positions que nous avons décrites.

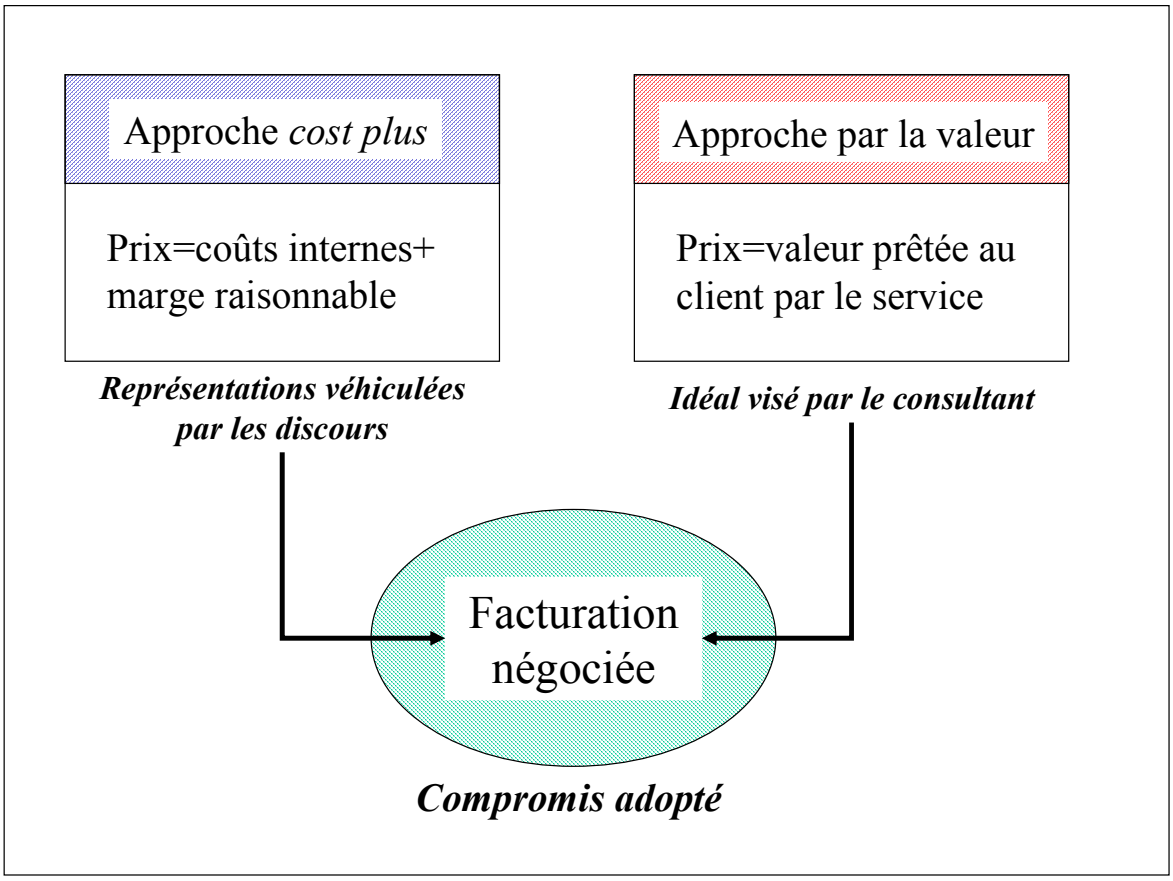

Figure 58 : *Deux conceptions de la valeur du service de conseil*

Pour le consultant, la première option est celle qui devrait logiquement s'appliquer.

> *« Il arrive que l'on accroche un budget à un certain nombre d'hommes par mois, mais le principe de toute activité de services,* a priori*, ce doit être de vendre une chose pour ce qu'elle vaut pour le client et non pas pour ce qu'elle coûte. »* [E23]

Dans cette logique, le rapport moyens engagés/résultat n'a pas d'intérêt. C'est la valeur créée qui importe : « Si par exemple je donne un conseil à un client qui lui permet d'économiser 100 000 Euros, même si j'ai passé deux minutes dessus, je me sentirai absolument justifié à lui facturer beaucoup » [E23]. Le client n'aborde pas en général le conseil dans le même esprit. Pour lui, le consultant est semblable à un fournisseur quelconque. Il devrait donc vendre ses prestations à un prix légèrement supérieur à ses coûts :

> *« Le client lui, essaie de faire baisser le coût au maximum. Quand le rapport de force n'est pas en faveur du fournisseur, alors les tarifs seront fixés en fonction des coûts. »* [E23]

La facturation finale est finalement le résultat d'une négociation plus ou moins explicite (mais bien réelle) entre les parties. Elle est un compromis, souvent situé à mi-chemin entre les conceptions « coût » et « valeur ». Ce compromis est fonction du rapport de force qui existe entre les deux acteurs de la négociation. Dans la négociation, le consultant ne défendra pas

toujours sont point de vue ouvertement. La pratique courante est plutôt qu'il *semble* adopter le mode de pensée du client, mais qu'en fait il « l'arrange » pour orienter le prix final vers celui qu'il a évalué comme correspondant à la valeur du conseil donné :

> *« Le fait de dire combien la prestation me coûte aux clients peut être un élément de dialogue dans la négociation. »* [E23]

Ce qu'il paraît important de remarquer, c'est que la notion de « survente » (dont on accuse souvent les consultants) perd alors son sens. Le consultant ne pourrait « survendre » une mission que dans la mesure où il arriverait à la facturer plus cher qu'elle ne rapporte en valeur pour le client. C'est en pratique une évaluation difficile à mener : la valeur d'un conseil est subjective. Elle est ce que le client est près à payer.

Concluons ces paragraphes consacrés à la facturation du consultant. Nous avons cherché à montrer qu'autour de l'établissement de la facture se développe un ensemble de « petites » transgressions, de jeux marginaux autour des discours. Ce jeu utilise principalement l'ambiguïté des accords pour se développer. Il n'y a pas (en tous cas pas quotidiennement) de mensonge frontal entre consultant et client. Les choses se passent d'une manière beaucoup plus subtile. Si jamais le client demande une explication, celle-ci lui sera donnée, et la pratique éventuellement corrigée.

3) Le consultant en interne : un compromis tacite produisant la transgression

Nous avons décrit les différents types de transgressions ordinaires identifiables dans les rapports entre consultants et clients. Aux prises avec des contraintes contradictoires, le consultant doit louvoyer sans cesse afin de permettre la coexistence de forces contraires. Cet effort constant pour contourner les règles (les discours) tout en les réaffirmant trouve un écho naturel dans le fonctionnement interne des cabinets. Ces derniers transgressent au quotidien, pour continuer d'arpenter avec succès en funambule le fil périlleux du métier. L'exercice ne serait pas possible sans que d'autres transgressions n'aient lieu en permanence au sein même des organisations de conseil. Comme nous allons le voir par exemple, les pratiques contraires au droit du travail sont la conséquence des pressions opposées entretenues par les clients (maximisation de la tâche réalisée, minimisation des coûts et délais).

a) L'activité du consultant

i *Un marché paradoxal : la liberté en échange de la soumission*

Le jeune diplômé qui se fait embaucher dans un cabinet de conseil sait à quoi s'attendre : on lui a promis qu'il travaillerait beaucoup, et la plupart du temps c'est ce qui se passe. Le fameux rythme de travail du consultant, on l'a déjà signalé, est pourtant lui aussi une sorte de mise en scène. S'il y a des moments où en effet le travail est intense, il y a aussi des périodes plus calmes où aucune nécessité impérative ne vient bousculer l'emploi du temps. Par exemple lorsqu'il attend des informations sans lesquelles son analyse ne peut être approfondie. Or il n'est pas question pour un consultant d'avoir l'air désoeuvré. Cela est inconcevable. Même s'il l'est vraiment, il doit donc s'employer à ne pas en donner l'impression. Avoir l'air affairé est la technique de base appliquée (parfois inconsciemment) par la plupart des consultants. S'ils ne le faisaient pas, l'impression produite auprès du client pourrait être redoutable. Devant un supérieur hiérarchique au sein même du cabinet, la chose est également à éviter : un surplus de travail est vite attribué à celui qui paraît trop détendu. On se moque volontiers entre consultants de la technique qui consiste à toujours arpenter les couloirs avec un gros dossier sous le bras, même si l'on se rend à la cafétéria. Beaucoup pratiquent ce genre de mise en scène, même de façon plus discrète : il y a une façon d'entrer en coup de vent dans un bureau, de parler vite, de faire des gestes brusques et de repartir aussitôt qui suggère l'efficacité, la densité du travail réalisé. Voir des gens courir dans les couloirs n'est pas rare dans bien des cabinets. Alors que l'attitude apparente du consultant laisse souvent penser que chaque minute est importante, rentabilisée au maximum car très précieuse, la réalité du temps de travail est souvent différente.

> *On dit que le consultant travaille jusqu'à minuit, mais parfois c'est surtout parce qu'il a pas fait grand-chose dans l'après-midi. Il y a un peu de poudre aux yeux dans tout ça.* [E24]

Les temps morts (« naturels » ou ménagés par l'acteur lui-même) sont nombreux dans une journée-type de consultant. Si pressé qu'il soit, il est rare qu'un consultant ne prenne pas le temps d'aller consulter les dernières nouvelles sur internet ou de répondre à quelque *e-mail* personnel. Comme l'ouvrier, le cadre a besoin chaque jour de pauses dans la réalisation de sa tâche : impossible de rester concentré des heures durant. L'expédition à la machine à café, la cigarette ou la visite sur un site internet de voyage font ainsi figure d'évasion nécessaire pour l'acteur.

Les consultants dirigeants ignorent-il cela ? Certainement pas. Ils savent bien qu'il y a nécessairement des périodes de détente, même très courtes, dans une journée de consultant.

Personne ne peut être concentré et efficace treize heures par jour. Les dix minutes que ces petites pauses clandestines feront perdre au temps de travail effectif seront autant de gagnées en termes d'efficacité globale du travail. Le consultant est en cela très proche de l'ouvrier dont nous parlions dans notre revue de littérature : en pratique, il aménage en périodes discontinues un temps de travail artificiellement représenté comme linéaire. Le consultant comme l'ouvrier imprime un rythme propre à son travail, le plus souvent dans la clandestinité. Dans les deux cas, l'encadrement *sait* et ne veut pas s'en préoccuper, laissant volontairement subsister cette zone d'ombre.

ii *La transgression consensuelle du droit du travail*

Nous disions plus haut que le concept de « survente » n'a guère de sens concernant le prix de la prestation. En revanche, celui de « sous-vente » en a un quand il renvoie au rapport charge de travail promise/taille de l'équipe négociée.

En période de ralentissement de l'activité économique, les budgets consacrés au conseil sont souvent considérablement réduits. Il devient plus dur pour un cabinet de remplir ses carnets de commandes. Celui-ci est souvent contraint d'accepter, comme le ferait n'importe quel commerçant, de baisser ses prix afin d'augmenter la demande. A la différence près que la variable d'ajustement n'est pas toujours le prix : il est aussi possible de promettre plus de produit pour le même prix. C'est ce que font les cabinets qui vendent des missions assez courtes et engageant peu de consultants (donc peu chères), mais dont le « délivrable » est considérable. C'est alors aux consultants constituant l'équipe de respecter le contrat, en travaillant plus et plus longtemps chaque jour. C'est la tendance qu'on a pu observer dans bon nombre de cabinets depuis l'effondrement de la « bulle internet » et les années difficiles qui ont suivies. Les journées des consultants s'allongent, les objectifs des missions sont de plus en plus ambitieux, couvrant un champ de plus en plus large. Plus de travail avec les mêmes moyens, voilà la recette qui permet aux cabinets de supporter plus facilement les ralentissements de l'activité. Ce mode de fonctionnement peut être compris comme un système implicite de transfert des charges liées à l'exercice du métier : le consultant employé sait qu'il est susceptible de travailler plus pour la même rémunération. La chose est claire dans son contrat de travail, dans la mesure où précisément les termes sont totalement vagues : le salarié s'engage à « tout mettre en œuvre pour effectuer la tâche confiée » [document personnel]. Créant volontairement du flou autour de l'activité, le contrat de travail apparaît comme un outil de répartition implicite des obligations mutuelles entre associés et employés du cabinet. En échange d'une rémunération nettement supérieure au niveau moyen du marché, le consultant accepte implicitement de voir abolies les règles communes du droit du travail.

Telle est la « règle du jeu » à laquelle il faut adhérer quand l'on rentre dans ce type d'organisation.

Ce consensus silencieux n'est pas exempt de manœuvres subtiles d'intimidations. Un consultant nous rapporte ainsi que dans le contrat d'engagement qu'il a signé figurent des clauses d'exclusivité assez longues. Pourtant, quand il pose une question sur ces clauses, on lui répond qu'elles n'ont aucune valeur légale.

« Ces trucs-là sont juste mis dans les contrats pour effrayer » [E15]

La charge de travail du consultant a aussi des vertus formatrices qui feront du jeune diplômé un travailleur plus productif et donc plus valorisé à termes dans d'autres entreprises.

« C'est formateurs d'être sous pression, ça leur apprend à se dégourdir, ça les oblige à aller au plus vite et à aller chercher des informations rapidement. » [E35]

Si le jeune consultant accepte si facilement un tel emploi, si tant de jeunes diplômés se présentent aux entretiens d'embauche dans les cabinets, c'est qu'ils perçoivent un avantage à y travailler un temps. La charge de travail excessive à laquelle ils auront à faire face sera pour le futur employeur la garantie d'une méthode de travail efficace et d'un esprit réactif. Tout comme le passage par une classe préparatoire dénote chez un étudiant une capacité à travailler vite et bien, le passage par un cabinet rend un *curriculum vitae* plus attractif pour un employeur potentiel. Abdiquant ses droits aux règles communes du droit du travail, le consultant acquiert en échange cette « formation » au travail intensif.

iii *Non-staffing et pression morale*

Quand un consultant n'est pas affecté à une mission, on dit qu'il est « déstaffé », ou « on the beach » (sic). Doit-il alors venir au bureau ou pas ? Selon les cabinets, les usages varient. Certains imposent de venir, d'autres acceptent que le consultant reste simplement à portée de téléphone afin qu'il puisse revenir en quelques heures. Dans bien des cas, la consigne est laissée extrêmement floue : le consultant doit être là, mais on accepte qu'il accomplisse alors des horaires beaucoup plus réduits.

Il arrive qu'un consultant embauché se révèle, malgré ses diplômes, « mauvais ». C'est-à-dire que, pour une raison ou pour une autre, on estimera qu'il n'a pas le niveau pour être un bon consultant[66]. Au bout de quelques missions, il est mal noté par ses supérieurs. Conséquence : plus personne ne veut de lui dans les équipes. Il peut arriver alors que le consultant soit en « inter-contrat » (« déstaffé ») pendant plusieurs mois, voire plusieurs

[66] L'analyse des modes et des critères d'évaluation, la construction collective de la représentation de ce qu'est un « mauvais consultant » est un sujet passionnant. Nous ne pouvons ici l'aborder néanmoins, et devons remettre à plus tard une recherche si stimulante.

années (nous avons personnellement connu de tels cas). Concrètement, aussi incroyable que cela puisse paraître, il vient alors tous les jours au bureau, sans qu'aucune tâche ne lui soit confiée. Il est ainsi payé tous les mois pour ne rien faire, littéralement.

> *« Moi j'ai vu des gens passer un an au bureau à chercher du boulot, payés plein pot. Je pense d'ailleurs que c'est horrible à vivre pour eux. Ils comptent un peu là-dessus pour que les gens partent vite… »* [E 36]

Le but pour le cabinet est alors de parvenir à le faire partir sans avoir à le licencier. La législation française rend très difficile une embauche juste après un licenciement. Or l'activité du consultant (et de l'auditeur) repose sur le principe du renouvellement rapide des forces de travail (des jeunes mal payés viennent remplacer des travailleurs plus âgés qui avaient acquis un plus gros salaire). Comment parvenir à ce renouvellement sans pour autant licencier ? C'est là le grand problème de tout cabinet. Pour le résoudre, tout un système combinant pression psychologique, aide à la recherche d'emploi et persuasion est mis en place. Il y a d'abord la pression des pairs, le regard lourd de ceux qui, eux, travaillent pour de bon et beaucoup, parfois dans le même bureau. L'image que lui renvoient ses collègues est, par la force des choses, extrêmement dévalorisante. Les entretiens avec une personne spécialement dépêchée pour cette tâche mettent discrètement le consultant en demeure de « se trouver un autre job ». Finalement, il comprend qu'il doit démissionner de son propre chef. C'est honteux qu'il quittera enfin le cabinet, si jamais il a trop tardé à se retirer.

b) Horaires de bureau

Aucune indication écrite n'est jamais donnée à un consultant concernant ses horaires. Aucune allusion n'y est faite dans son contrat de travail. En théorie, les horaires sont libres : ce qui importe, c'est que la tâche confiée soit réalisée. Il existe pourtant des conventions tacites assez précises sur les horaires « normaux » d'un consultant. Ces conventions varient selon les cultures locales des cabinets. En France, la règle implicite moyenne est qu'il ne faut pas arriver après 9 heures 30, et éviter de partir avant 19 heures. La pause déjeuner peut être assez longue, mais revenir de déjeuner après 14 heures « ne fait pas sérieux ».

Il est intéressant de constater que la charge de travail est nettement dissociée de la question de la présence du consultant : n'avoir rien à faire n'est pas vraiment une excuse pour passer outre certains seuils psychologiques : arriver au-delà de 10 heures 30 par exemple, ou partir avant 16 heures est inconcevable, même si l'on est sans affectation. Là où la logique voudrait que les modulations d'horaire suivent fidèlement et entièrement celles de la charge de travail, les deux sont assez peu dépendants.

En pratique, la présence est contrôlée par des mécanismes sociaux tacites : chaque membre d'une équipe exercera un contrôle discret sur la présence des autres. En cas de transgression manifeste des conventions tacites, il n'y aura que rarement des sanctions effectives. Cette dernière prendra des formes beaucoup plus diffuses : mauvaise réputation, risque de n'être plus choisi lors de la formation d'une équipe, réflexions acerbes des collègues, rejet sourd de la part des autres membres etc.

Voici enfin un fait qui illustre parfaitement la collusion étroite entre l'employé et le cabinet dans le contournement du droit du travail. Chaque consultant signe chaque des *time-sheets* sur lesquels il est censé, comme la procédure le prévoit, indiquer le nombre d'heures travaillées. Il doit y porter la répartition de son temps entre les différents clients afin que les facturations correspondantes soient établies. **La pratique généralisée concernant ces *time-sheet* est, ni plus ni moins, que d'établir rituellement un faux document**. Il est en effet convenu d'indiquer un maximum de sept heures par jours, cinq jours par semaine. Aucun dépassement d'horaire n'est toléré. Cela ne correspond absolument pas bien évidemment à la réalité du travail fourni : souvent des journées de plus de douze heures (voire beaucoup plus !), des week-end travaillés à la chaîne… La discipline pourtant est observée avec rigueur par les consultants qui ne disent jamais être choqués de signer une déclaration fantaisiste chaque semaine. Cette *time-sheet* est assimilée à une formalité administrative, une sorte de farce convenue. En la signant, l'employé confirme à chaque fois le contrat tacite qui le lie à son cabinet.

c) L'utilisation des ressources de l'entreprise à des fins personnelles

Le décalage entre discours et pratique, en matière d'utilisation des ressources de l'entreprise à des fins personnelles, est notoire.

> *« On ne peut pas ne pas dire qu'il y a des limites, et on ne peut pas non plus les appliquer de façon pure »* [E20]

La limite est fixée, souvent dans le livret d'accueil qui liste les règles éthiques du cabinet, mais la pratique est en opposition nette. Tout le monde utilise internet pour consulter des sites sans rapports avec l'activité professionnelle (réservation de voyage par exemple).

Réaliser ses formalités administratives, aller chez le coiffeur, le médecin sont autant d'actes en théorie exclus du temps de travail, et qui pourtant sont couramment réalisés par les consultants. Cette pratique n'est clairement autorisée par aucun écrit. Elle est pourtant reconnue légitime :

> *« Ne serait-ce que pour une pure et simple raison, dans les métiers comme les nôtres, on ne nous interdit pas de venir travailler week-end, de travailler jusqu'à*

minuit, etc. donc il est tout à fait normal, dans ces conditions-là, que les gens puissent utiliser le téléphone de la boîte pour appeler chez eux. » [E20]

*

* *

Que nous apprend l'observation des pratiques internes des cabinets de conseil ? Il y a dans ces cabinets un consensus de la transgression qui crée une sorte de monde professionnel séparé des autres. Des règles propres s'appliquent de façon tacite et sont l'objet de flous subtilement entretenus. Les consultants transgressent les règles internes de leur organisation, mais cette transgression fait elle-même l'objet d'un accord tacite. C'est au nom d'une « méta-règle », qui régit un ordre interne parallèle à l'ordre officiel et légal, que les règles sont transgressées. Cette règle tacite présente l'avantage d'être beaucoup plus souple que la règle officielle : existant (dans les pratiques) tout en n'existant pas (dans les discours publics), elle peut s'appliquer ou non selon les besoins, les situations, les contraintes spécifiques de l'instant. A une règle universelle rigide, les cabinets préfèrent et substituent un « fantôme de règle », une sorte d'entité normative vaporeuse qui devient effective ou disparaît au gré des besoins des acteurs. Qu'on ne s'y trompe pas néanmoins : cet ordre parallèle est tout sauf chaotique. Les subordonnés comme les supérieurs peuvent s'en servir pour faire valoir leurs propres intérêts. En cas d'abus, l'employé pourra par exemple pratiquer une grève sourde de la productivité d'autant plus difficile à déceler que le travail est difficilement contrôlable. C'est un jeu donnant-donnant où chacun a des arguments à faire valoir, des ruses à déployer. L'ambivalence de la transgression (entre exploitation et autonomie, coopération et non-coopération) dont nous parlions à la fin de la première partie de cette thèse apparaît clairement ici comme un mode de négociation « silencieuse » des obligations réciproques entre employeur et employé. La transgression est ici une sorte de parade aux difficultés spécifiques de l'environnement du cabinet : les acteurs rendent flexibles leurs obligations réciproques afin de mieux répondre à des contraintes complexes. Nous reviendrons sur ce point, essentiel, dans la dernière partie de cette étude.

4) La transgression ordinaire : synthèse

Après ce passage en revue des types de transgressions, il est possible de revenir sur la notion que nous proposions à l'issue de notre revue de littérature : la transgression ordinaire. Revenons sur les caractéristiques de ce phénomène telles qu'elles nous apparaissent à la lumière de notre enquête. On verra qu'elles vérifient fidèlement les suppositions théoriques formulées à l'issue de notre revue de littérature.

a) Une pratique quotidienne et générale

Tout d'abord, nous y avons déjà fait allusion, les pratiques exposées sont quotidiennes. Nous avons exclu toute anecdote qui paraissait le reflet d'un cas exceptionnel ou minoritaire. Les agissements que nous rapportons sont bien le lot journalier des consultants.

> *« Tout ça, vous savez, c'est notre travail de tous les jours. C'est comme ça. Mais bon, c'est pas méchant hein ? »* [E41]

Qui dit pratique quotidienne suppose immédiatement une pratique considérée comme *normale*, au sens où elle appartient au registre habituel de fonctionnement de l'organisation. Dans la boîte à outils du consultant, ces techniques sont en première place, car il n'est pas rare de les utiliser. L'activité « de croisière » des cabinets n'est jamais exempte de ces pratiques.

> *« Ça, ce sont des pratiques normales, quotidiennes »* [E31]

Le pendant du caractère quotidien de la transgression, c'est sa généralité. Nous voulons dire par-là que l'acte transgressif n'est pas le fait de quelques uns, mais la pratique largement répandue de la majorité.

> *« Vous savez, après tout, on le fait tous… faut l'accepter comme ça quoi »* [E48]

Il est intéressant de remarquer que le sentiment de la généralisation de la pratique agit comme une justification aux yeux de l'individu. Ce dernier présente les pratiques transgressives comme des « éléments donnés » du métier ; des caractéristiques inhérentes au métier tel qu'il l'a appris.

b) Le degré de gravité : essai d'interprétation des modes d'évaluation

Un point important de la transgression ordinaire, telle que nous l'avons définie, est que la gravité des actes qu'elle englobe est limitée. C'est bien ainsi que les consultants décrivent leurs actes transgressifs quotidiens.

> *« Ce sont des petites entourloupettes tout ça, c'est pas bien méchant » [E31]*

> *« Je dis qu'il y a vol et vol. On peut voler tout en restant honnête... On peut mentir aussi tout en restant honnête. En fermant les yeux sur des détails par exemple… (...) Moi il m'est arrivé de dire « oui » à une question du client, alors que en fait c'était non. Mais derrière, j'ai beaucoup bossé. Et j'ai fait tout ce qu'il fallait pour y arriver. J'ai peut-être menti par omission en quelque sorte, mais derrière j'ai bien fourni ce que j'avais promis. (...) Donc là, à partir du moment où j'ai donné le résultat où est le problème ? Il y a plus de problèmes »* [E35]

Nous avions constaté, lorsque nous avions ébauché la notion de transgression ordinaire, que la pertinence en restait subordonnée à la détermination de ce qui pouvait différencier les déviances « non-graves » des autres. Comment le consultant détermine-t-il en pratique ce

degré de gravité ? Un consultant nous a livré une clé intéressante : pour lui, l'action n'est pas grave si, dans le cas où le client viendrait à la connaître précisément, les conséquences ne seraient pas trop fâcheuses (perte de mission, réputation dépréciée dans le secteur). Voilà ce qu'il nous déclare par exemple concernant une transgression des règles de confidentialité :

> *« En fait, pour parler franchement, en matière de confidentialité, il faut se poser la question : « si le client l'apprend, et ce que je serais vraiment ennuyé ? » Ou bien est-ce que je me dis « s'il l'apprend je suis mal », c'est ça la vraie question. C'est ça le vrai test. On doit se demander si on aurait le courage le cas échéant de lui dire. »* [E31]

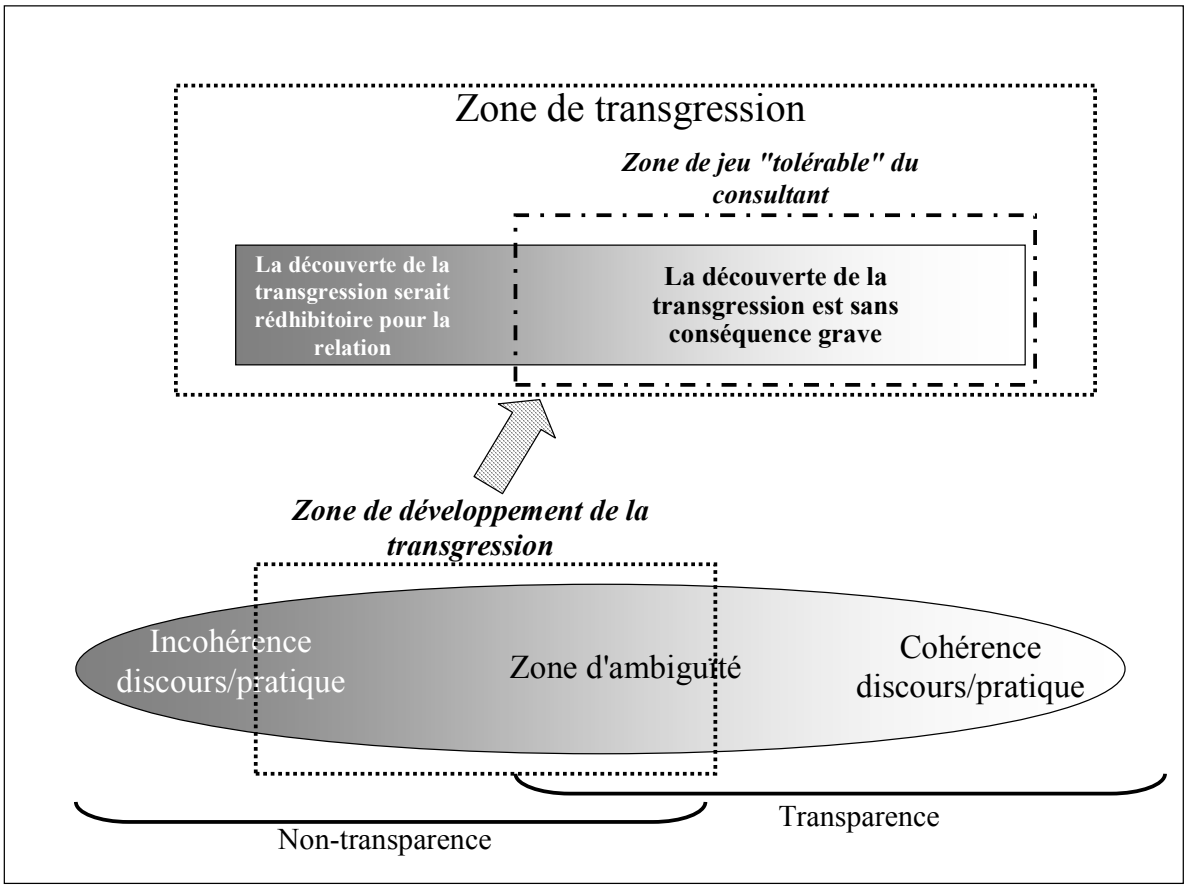

Figure 59 : *Quelles limites du raisonnable la transgression ?*

Il est fondamental de remarquer, à ce stade de l'enquête, que la **transgression est un acte accompli avec précaution, et mobilise un jugement de pertinence de la part de l'acteur**. Celui-ci jauge les risques potentiels, les circonstances, les interlocuteurs, et évalue ainsi le degré d'éloignement possible par rapport à la règle. La transgression ordinaire est par essence un acte retenu ; une violation de la règle, pourrions-nous dire, qui ne la perd jamais tout à fait de vue. L'acte irrégulier doit rester « raisonnable », judicieusement calculé afin qu'il n'outrepasse pas les bornes invisibles de l'inadmissible (« C'est comme toujours, c'est affaire de dosage » [E31]).

> *« La connaissance des limites, des certains trucs qu'on peut faire, et de ceux qu'on ne peut pas faire, on l'acquiert sur le tas. »* [E33]

C'est dans ce respect de la « juste mesure » qu'un associé d'un cabinet de chasseur de tête avoue avoir donné verbalement à son collègue des informations en théorie confidentielles [E26]. Il s'agissait de « faciliter une mission ». L'écart, mineur, avec la règle affichée, n'est pas vécu comme une rupture, une entrée en résistance, mais plutôt comme un mode d'acceptation raisonnée de cette règle. Si la « transgression des règles est très souvent un facilitateur dans le métier » [E26], c'est qu'elle est la règle du jeu. En d'autres termes, la règle affichée n'est qu'un élément de l'ensemble plus vaste et complexe qu'est la « méta-règle » implicite. Cette dernière nous est ainsi décrite par un répondant :

> *« La règle est* ama et fac quod vis*, aime, vois l'esprit de la règle, et ensuite, fais ce que tu veux, donc transgresse la règle. Du moment qu'on ne perd pas la règle de vue, on fait ce qu'on veut. »* [E26]

La transgression ordinaire, telle qu'elle nous apparaît à travers nos entretiens, est toujours fidèlement « arrimée » à la règle. Elle ne la perd jamais de vue. C'est parce que l'acte transgressif s'interdit d'aller trop loin dans la zone du hors-la-règle qu'il est si communément toléré.

Pour reprendre le thème de la déviance selon l'optique de Becker [1963], on pourrait dire que l'individu, dans la transgression ordinaire, s'efforce de prévenir l'étiquetage de la déviance. Il produit un jugement d'opportunité sur l'acte transgressif afin de contenir l'acte dans la zone grise du tolérable où l'étiquetage ne se déclenchera pas. Finalement, nous le comprenons à présent, la transgression ordinaire se développe dans cette zone « d'avant la déviance », là où nul tiers n'a encore identifié l'acte comme étant déviant. Le consultant se « vaccine » contre la déviance en pratiquant toujours un dosage judicieux de transgression.

c) Une pratique notoire

Autre caractéristique du phénomène transgressif que nous constatons dans le conseil en management : bien que les actes ne soient pas publics (accomplis discrètement le plus souvent), ils sont connus de tous.

> *« Vous savez tout ça, c'est pas un mystère. Ils le savent bien les clients. Ils ne sont pas dupes »* [E48]

Cette notoriété des pratiques de conseil n'est guère étonnante si on veut bien se souvenir que les passerelles entre le monde du conseil et celui de l'entreprise sont devenues très nombreuses. Beaucoup d'opérationnels ayant recours au conseil sont eux-mêmes des anciens de cabinets. Ils ont donc très bien connu et pratiqué les jeux autour des règles que nous

décrivons. L'époque où quelques consultants gourous fascinaient des opérationnels béotiens en matière de conseil est révolue. Anciens consultants ou assez proches de cet univers pour en connaître les rouages, les clients savent parfaitement quelles en sont les techniques et les astuces.

*

* *

A la fin de notre revue de littérature, nous avions suggéré l'existence d'une autre forme de transgression (dénommée « ordinaire ») qui aurait plusieurs caractéristiques permettant de la différencier des autres. Encore fallait-il en démontrer la pertinence dans la pratique. Grâce à notre étude de terrain dans les cabinets de conseil, c'est chose faites pour quatre de ces éléments. Nous avons en effet pu constater qu'il était possible de décrire un ensemble de pratiques :

- **Largement répandues** : elles ne sont pas le fait d'individus isolés ;
- **Quotidiennes** : elles ne sont pas exceptionnelles ;
- **D'une gravité limitée** : leur découverte ne serait pas rédhibitoire pour l'activité ;
- **Notoire** : elles sont connues de tous, même si elles ne sont pas publiques.

Un élément manque cependant par rapport à ceux que nous avions listés précédemment : le rôle « utile » joué par ces pratiques transgressives dans le fonctionnement de l'organisation. Nous avons eu l'occasion de suggérer cette idée à certains endroits de la présente sous-partie : l'acte transgressif accompli par le consultant n'est pas qu'une scorie marginale de l'action organisée ; il a un rôle dans le fonctionnement de l'organisation. Plus exactement, la transgression ordinaire, nous avons commencé à l'entrevoir au travers des quatre premières caractéristiques citées plus haut, répond à une exigence du système. C'est ce qu'il nous faut préciser pour achever notre thèse. Nous aurons atteint le bout du chemin que nous nous étions proposés d'emprunter lorsque nous aurons expliqué les causes, les mécanismes de production de la transgression ordinaire dans le conseil en management. Nous allons voir dans ce qui suit que les pratiques transgressives ordinaires viennent selon nous surmonter des contraintes autrement insolubles.

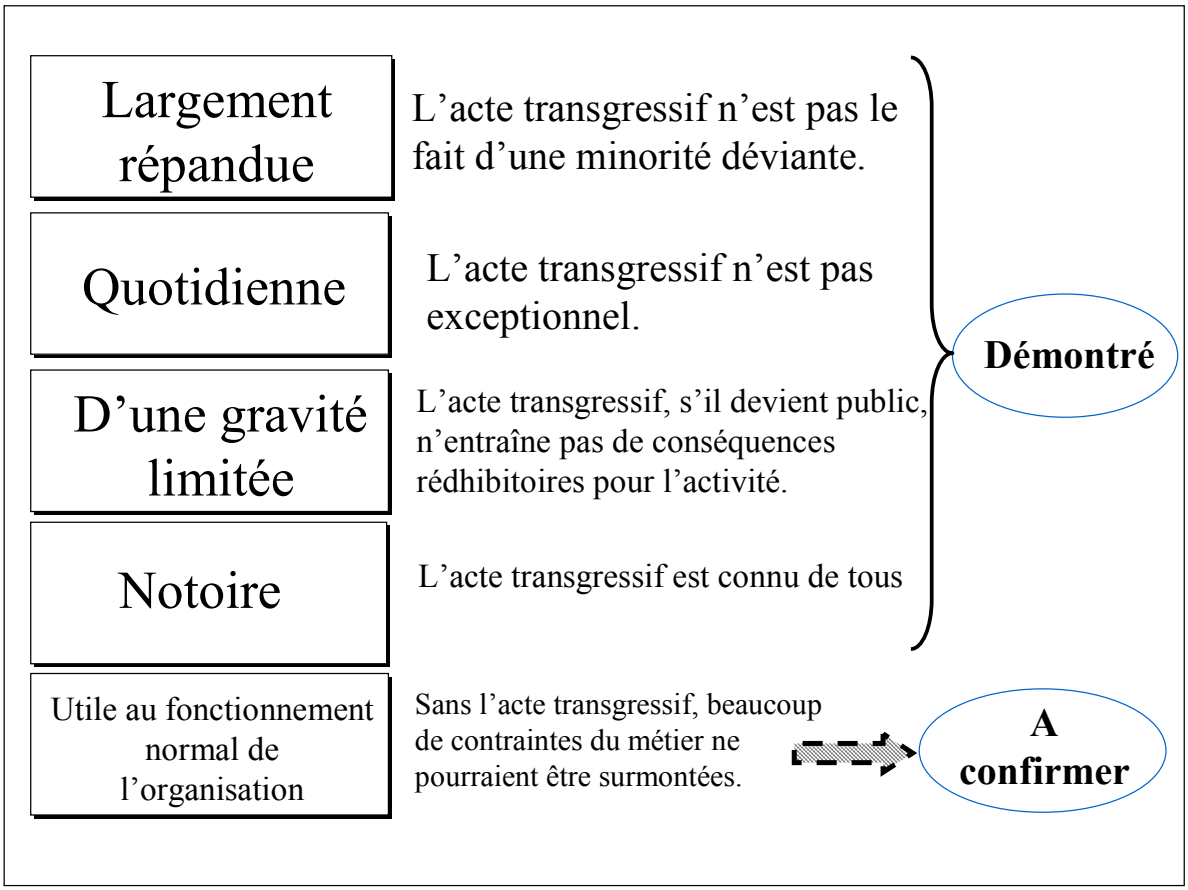

Figure 60 : *Les caractéristiques de la transgression ordinaire dans le conseil*

Synthèse du I

Nous avons exposé les différentes transgressions relatives à la pratique du métier du conseil. La duplicité est d'abord très présente dans les relations entre le cabinet et ses clients. Un jeu subtil d'écarts par rapport aux discours semble caractériser le rapport du consultant avec son client. Ces transgressions sont quotidiennes et généralisées, mais sont également caractérisées par une gravité limitée et une notoriété quasi-totale. Ce dernier point surtout est intéressant : le client comme les consultants savent quelles sont les pratiques. Il n'y a guère de mystère autour d'elles ; elles sont une connaissance commune des acteurs du secteur. Cela n'empêche pas ces mêmes pratiques de rester entièrement voilées, dans la mesure où elles ne sont pas avouées explicitement.

Certaines pratiques transgressives existent aussi à l'intérieur même des cabinets. Nous avons détecté, entre le cabinet et ses employés, une sorte d'accord tacite autour de la transgression du droit du travail. Il s'agit de la traduction de l'équilibre fragile entre des contraintes propres au métier et les libertés laissées en contrepartie. Des concessions sont faites de chaque côté, afin que se crée, en marge du droit du travail, des règles de fonctionnement permettant à l'acteur de trouver un intérêt au transfert de charge de travail qu'il supporte.

A l'issu de ce sous-chapitre, il nous est possible de confirmer l'existence de la transgression ordinaire telle que nous l'avions définie : un écart à la règle quotidien, accompli par un grand nombre d'acteurs, d'une gravité limitée et connu de tous. La dernière caractéristique que nous avions pressentie est peut-être la plus importante : l'utilité de la transgression, c'est-à-dire son rôle dans le dépassement des contraintes afin de parvenir aux buts de l'organisation. Les éléments déjà cités concernant la transgression ordinaire sont en eux-mêmes des indices sérieux de ce rôle. Mais ils demandent tout de même à être précisés. Ce sera l'objet du dernier volet de notre thèse : expliciter les raisons d'existence du phénomène transgressif que nous avons identifié, c'est-à-dire son utilité dans le fonctionnement de l'organisation.

II Quelques jalons pour la compréhension de la transgression ordinaire dans les entreprises de conseil

Nous savons maintenant que les consultants vivent au quotidien dans l'écart à la règle. La question qui se pose à présent est double : pourquoi et comment les consultants transgressent-ils ? « Pourquoi », c'est-à-dire quels sont les mécanismes de production – les raisons si l'on veut – qui font transgresser ? « Comment », enfin, c'est-à-dire quelle forme prend la transgression ordinaire ?

Livrons tout de suite les grandes lignes de la réponse que nous proposons. Les consultants entretiennent toujours dans leurs discours les mythes dénoncés depuis longtemps par March de la rationalité et de la hiérarchie. Dans la pratique pourtant ils utilisent une rationalité beaucoup plus consciente des réalités et des exigences pratiques. Comment rendre compte d'une telle contradiction ? La coexistence des deux n'est, selon nous, ni une simple coïncidence ni une hypocrisie. C'est plutôt un système dont les deux éléments (le discours et les actes) s'articulent et ont un sens : la représentation couvre et garantit l'efficacité des actions. La mise en scène que traduit le hiatus entre action et discours est l'avatar des contradictions auxquelles sont confrontées les consultants.

A Le consultant serviteur paradoxal d'un maître ambigu

Comment expliquer l'existence des transgressions « ordinaires » que nous avons décrites ? Quels en sont les mécanismes générateurs ? Nous avons certes déjà suggéré à plusieurs reprises des bribes de réponse (le rôle dans la transmission d'informations notamment). Il est temps d'apporter plus d'éléments sur cette question. Nous allons nous efforcer de montrer en quoi le consultant remplit des rôles « pervers » (au sens étymologique), répondant ainsi à des demandes contradictoires de la part du client.

1) L'utilisation détournée du consultant

Si le consultant se sert au quotidien du client et de ses éventuelles faiblesses pour assurer la répétition de son activité, ce dernier à son tour sait se servir du consultant pour faciliter son travail. C'est le cas par exemple quand un client va faire une consultation

préliminaire d'un cabinet pour « sonder le terrain » et rédiger à l'aide des informations obtenues un cahier des charges pour l'appel d'offre définitif [E47]. Le cabinet peut alors fort bien ne pas remporter le marché. Le consultant aura alors en quelque sorte travaillé gratuitement pour un client.

Autre cas étonnant : celui où le consultant est utilisé dans le seul but de consommer un budget qui, sans cela, ne sera pas reconduit l'année suivante [E35]. Le principe légendaire de la consommation à tous prix des budgets alloués vaut aussi dans certaines entreprises.

Un dirigeant estimait que seules 10% des missions apportaient réellement un bénéfice concurrentiel supérieur au coût de la mission [E29]. Voilà une estimation assez étonnante qui implique que 90% des missions soient des échecs… Ou bien qu'elles n'aient pas une utilité directement monétaire. C'est ce que nous allons chercher à montrer ici : **la mission est moins l'outil d'un gain immédiat qu'un moyen indirect de résoudre certaines questions**. Si l'on met à part les rares cas où l'investissement a été clairement et directement rentable, il y en a beaucoup « où ça a eu de la valeur-ajoutée, des cas où cela a permis de mobiliser l'entreprise etc. » [E29]. Finalement, le client ne regrette pas son investissement, dans la mesure ou le cabinet a su apporter (ou bien a été utilisé afin d'apporter) une valeur-ajoutée « par la bande ». Le point central de notre constat est le suivant : la demande du client est souvent en fait située dans autre chose qu'un apport d'expertise. Ce sont ces cas d'utilisations détournées du conseil que l'on va examiner.

a) Le consultant porte-parole

Le dirigeant doit prendre une décision dont il sait qu'elle ne sera pas acceptée facilement par l'organisation : une restructuration importante qui heurte des cultures organisationnelles différentes, la suppression de tels postes etc. Un travail de persuasion doit être fait auprès des partenaires de l'entreprise (actionnaires, employés, clients, fournisseurs) avant que la décision ne soit officiellement annoncée.

> *« C'est quand même beaucoup plus confortable [tel grand cabinet] qui vous dit ça, parce que personne ne veut le contester au siège, plutôt que de venir tout seul avec ses transparents en expliquant « moi, j'ai envie de faire cette stratégie » là, il faut justifier pendant des heures pour convaincre, alors que si on a le coût de tampon de X, l'état-major va dire eh bien oui, c'est ça qu'il faut faire. »* [E29]

> *« C'est l'option bonne-parole. (…) Elle aide à entraîner l'adhésion des troupes. »* [E3]

Plusieurs techniques existent pour faire accepter une décision difficile du dirigeant à une entreprise (notamment celles concernant les restructurations). L'une d'entre elles est d'utiliser un consultant qui vient délivrer les conclusions les plus radicales en termes de

licenciement. La décision prise pourra, en modérant simplement la recommandation, être acceptée presque avec soulagement par le personnel.

> *«* In fine*, vous savez les conclusions sont toujours les mêmes : meilleur traitement de l'information avec moins de personnes, meilleure productivité. On sert d'épouvantail, de signe ultime indiquant jusqu'où on peut aller, et le management se montre alors plus tendre, et propose des réorganisations un peu moins sévères. »* [E2]

Autre aspect de ce rôle de porte-parole : une directrice des Ressources Humaines d'un grand groupe nous expliquait que dans certains cas, quand ils voulaient faire partir un employé sans pour autant le licencier, elle contactait elle-même un cabinet de recrutement afin qu'ils appellent la personne. Une mise en scène est convenue dans laquelle le consultant prétend avoir obtenu l'adresse par un autre biais. Son rôle est de persuader l'employé qu'il a intérêt à changer d'entreprise. C'est là un merveilleux exemple d'une mise en scène préparée conjointement par le client et le consultant afin de faire accepter, si besoin est par la ruse, une décision déjà prise. En l'espèce, on se rend bien compte que la chose profite à tous le sparties prenantes ; est un véritable jeu gagnant-gagnant : le consultant vend une mission, le client voit partir l'employé qui lui posait problème, et celui-ci trouve un autre emploi où il aura de meilleures perspectives de carrière. Nous sommes bien en présence d'une transgression ordinaire facilitant le fonctionnement de l'organisation.

b) Le consultant label

Le rôle d'un dirigeant est de prendre des décisions importantes concernant son entreprise. Aux yeux du conseil d'administration, des actionnaires, de ses collaborateurs, il ne peut prendre ces décisions sans présenter toutes les apparences de la réflexion. Le dirigeant doit donc justifier les options choisies par des éléments tangibles, même si en pratique la science de gestion a montré combien l'instinct, voire le hasard, y avaient leur part. Le consultant est là pour apporter ces éléments tangible justifiant la décision. Cette dernière peut bien avoir été décidée avant même l'étude (et c'est souvent le cas), il n'en reste pas moins que seule l'étude de consultants pourra apporter la caution nécessaire à l'approbation de la décision. Voici comment un dirigeant d'une société importante, filiale d'un grand groupe international, justifie un recours au conseil :

> *« J'avais une idée en matière de stratégie, je l'ai défendu pendant deux ans dans la boîte qui ne voulait pas l'entendre. (...) Donc j'ai fait venir un cabinet de conseil qui a dit exactement la même chose, même s'il ne l'a pas dit de la même façon, mais c'était exactement la même chose, et tout le monde a trouvé ça intéressant parce que c'était [le cabinet X]. Donc en ce sens, j'ai totalement manipulé [le cabinet X]. »* [E29]

La *manipulation* est en effet claire, au sens où l'utilité réelle du consultant a été trouvée ici en-dehors de leur travail proprement dit. Peu importe le contenu de l'étude, sa précision ou son degré de pertinence. L'important ici est qu'elle correspondait en tous points à l'attente du client. L'idée était là, il fallait la justifier avec des chiffres, des tableaux, une présentation adéquate plus convaincante qu'une simple conviction. C'est là que le cabinet a trouvé son utilité.

Le rôle de la personne extérieure est de procéder aux rites garantissant la validité de la décision : études, calculs, entretiens, maniement d'un volume immense de données, synthèse en quelques graphiques, et recommandations. Nous parlons de « rites » car il y a un aspect magique dans la rationalité à l'œuvre : il convient d'avoir accompli certaines choses, d'avoir prononcé certaines paroles qui vaudront moins par l'aide concrète qu'elles pourront apporter que par leur existence même. Comme un shaman prononce des paroles transmises de générations en générations et réputées concilier les esprits ou les dieux, un client fait procéder à une récitation propitiatoire.

> *« C'est vrai que souvent, on fait appel à un consultant sans vraiment l'écouter. Mais vous savez, on ne peut pas prendre une décision importante aujourd'hui sans leur demander leur avis. C'est impossible ! En fait c'est parfois presque une réflexe je trouve, d'appeler quelqu'un. »* [E42]

Estampillées « neutres, indépendantes et rigoureuses », les recommandations jouent un rôle avant tout pédagogique auprès des acteurs de l'organisation.

> *« Quand le président doit virer un de ses proches collaborateurs, il utilise des consultants. Ils jouent juste un rôle de label pour la décision. Ça passerait pas sinon. Avec le consultant, on fait accepter ces choses-là. »* [E43]

Entendons-nous bien : cela ne veut pas dire que les études ne sont pas conduites la plupart du temps avec le plus grand sérieux. Nous pointons juste du doigt le fait que cette rigueur n'est *qu'un moyen au service d'une fin supérieure* : convaincre du bien-fondé d'un projet. *L'ultima ratio* de l'action du consultant reste l'efficacité de l'entreprise (si l'on excepte ses buts propres de survie).

La fiction de la réflexion, la mise en scène d'une analyse propitiatoire à la décision fait partie intégrante du processus qui permettra à cette même décision de ne pas être prise en pure perte.

> *« Une direction générale peut dire : ce cabinet est très bien implanté dans mon organisation… Il la connaît depuis longtemps. J'ai envie de faire prendre une décision assez difficile à cette partie de l'organisation ; je vais aller prendre ce cabinet que je connais bien pour, non pas imposer, mais faire passer mes besoins. »* [E6]

Décider seul contre l'avis de tous, c'est s'exposer au sabotage, à la mauvaise volonté des troupes, et enfin à l'échec. Tout dirigeant sait bien que le pouvoir de décision et celui de faire accepter cette décision doivent être distingués. Posséder le premier ne donne que peu de droits sur le second. L'histoire des entreprises regorge d'exemples de décisions unilatérales dont le bien-fondé a été englouti sous l'inertie des acteurs. La réforme toujours promise et toujours repoussée de tel ou tel ministère est à cet égard emblématique.

Autre aspect du rôle de label joué par le consultant : l'utilisation des cabinets de recrutements comme garants d'une nomination. La mission confiée par un client peut être une manière de justifier (aux yeux des collaborateurs, des actionnaires etc.) la nomination d'une personne déjà choisie en réalité. Comme cela se passe-t-il ? Le donneur d'ordre envoie parfois au consultant qu'il a mandaté une personne qui pourrait bien convenir.

> *« Le truc est gros comme une maison : il veut nous utiliser pour faire recruter un gars en toute légitimité »* [E 40]

Que fait le consultant alors ? Il n'est pas en son pouvoir (ni de son intérêt) de s'opposer à ce procédé. Il se bornera à présenter d'autres candidats qui auraient également le profil :

> *« La règle officielle, c'est qu'on va appeler le type, et puis on présente trois autres gars qui sont bons, et c'est à lui de choisir. Là on aura fait notre métier. »* [E 40]

Le consultant aura bien donné une légitimité à la décision. Il aura contribué à « habiller » le recrutement des apparences de l'objectivité et de la rationalité. La chose, bien entendu, a aussi sa limite : aucun cabinet sérieux ne peut risquer sa réputation en cautionnant, même indirectement, un trop grand décalage entre le profil recherché et la personne choisie. Là encore, la transgression ne peut se faire qu'à la marge.

c) Le fusible (ou l'assurance)

Nous avons évoqué le rôle du conseil avant la prise de décision (label justificateur) ; il nous faut à présent examiner son rôle après la décision. Pour un dirigeant, le recours à un consultant peut également jouer le rôle d'assurance contre une mauvaise décision. En cas d'échec, le consultant sera responsable, car c'est lui qui aura indiqué la voie. Eventuellement, il pourra « sauter » à la place du client.

> *« Un dirigeant qui a recours à X, il est super tranquille. C'est extrêmement sécurisant. »* [E34]

Une variante de ce rôle d'assurance joué par le consultant nous est indiquée par un cas rapporté lors d'un entretien [E29] : au moment de la bulle d'internet, tous les investisseurs réclamaient avec impatience que les entreprises « fassent quelque chose » en rapport avec la

nouvelle économie. Lancer une étude était un moyen de répondre à cette attente tout en n'engageant pas de projet trop coûteux.

> *« Les analystes nous disaient : « que faites-vous ? » La réponse qu'on a fait, c'était donc « nous avons lancé une grande étude avec IBM, et nous sommes en train de définir notre stratégie e-business pour les 10 ans qui viennent. » Alors, les analystes étaient contents avec ça. Comme ça on rassurait les analystes en leur disant qu'on avait pris le problème en compte. »* [E29]

In fine, les propositions du cabinet n'ont pas convaincu l'entreprise, qui a mis toute seule en œuvre une option plus modeste.

> *« Ils ont sorti une dizaine d'idées, on en a gardé seulement une, qu'on a finalement réalisé sans eux, parce qu'ils nous proposaient 8 millions d'euros pour faire le truc, on s'est contenté d'embaucher deux types, et on l'a fait tout seul. Ça marchait très bien. »* [E29]

Utilisation *détournée* que celle-là donc, puisque le fond du travail du consultant n'a pas été le centre de l'attente du client. Faire travailler un consultant peut être un but en soi, une case à cocher dans la « check-list » établie par les actionnaires (ou autres parties prenantes) qui vont juger de la bonne gestion d'une firme.

d) Un signe de prestige

Engager un consultant, c'est pour un dirigeant envoyer un signal fort d'autorité et d'importance. L'énormité des sommes engagées, le renom de l'intervenant, l'excellence de la formation des consultants issus des meilleurs cursus font de l'intervention d'un cabinet une véritable démonstration de puissance. Dans un grand groupe, avoir le pouvoir d'engager un consultant, c'est indiquer qu'on a assez d'autonomie, de maîtrise des dépenses, pour « se payer un courtisan » [E48]. L'apport réel du consultant n'est pas ici en jeu. A la limite, il est superfétatoire. Le fait même d'appeler un consultant suffit à produire l'effet recherché. L'image renvoyée par le dirigeant est celle d'un décideur qui sait s'entourer de gens de très haut niveau pour choisir les bonnes options.

2) Le conseil et la double contrainte

Nous venons de voir que le consultant est l'objet d'une utilisation détournée par le client. Ce constat peut se prolonger dans celui, plus général, de l'existence de contraintes opposées pesant sur le consultant. Cela constitue, nous allons le voir, une explication à l'existence des pratiques transgressives que nous cherchions à découvrir.

Nous avons, a plusieurs reprises, signalé l'existence de contraintes complexes dans la pratique du métier de conseil. Nous allons essayer de montrer que, souvent, ces contraintes

prennent la forme d'injonctions contradictoires. Pour le consultant, les pratiques transgressives sont la réponse apportée pour surmonter cette apparente aporie.

a) Logique commerciale contre logique de service : l'impérieux besoin de rentabilité

Coutard [2001 : 47] souligne que la tension entre la *logique commerciale* et la *logique de service* est constitutive des activités de service : dans la logique commerciale, la clientèle n'est qu'une cible pour augmenter les résultats commerciaux. La logique de service, qui elle pose l'obligation de satisfaction du client, court toujours le risque d'être instrumentée pour « servir » la logique commerciale, « et ceci s'exprimera dans les objectifs fixés aux salariés : s'il faut, certes, prêter attention aux attentes du client, l'essentiel est de vendre, de placer les produits de l'entreprise » [Coutard, 2001 : 47]. De même, March et Simon [1958 : 40] constatent, en examinant les recherches effectuées sur la bureaucratie, la fréquence des « conflits entre la notion de « service » et « d'impartialité ». Pour un consultant, ce conflit prend la forme d'une opposition lancinante entre le but de service du client et l'impartialité du consultant.

Pour une société de conseil, les coûts fixes de personnel (le salaire des consultants) forment l'essentiel des charges. Une telle structure de coût est très contraignante : un consultant *staffé* (c'est-à-dire affecté à une mission) coûte autant qu'un consultant désœuvré. L'objectif est donc de parvenir à maximiser le taux d'occupation du personnel. Pour ce faire, il faut sans cesse rechercher de nouvelles missions. Gestion périlleuse des capacités, compte tenu des délais de mise en route des missions, qui doit sans cesse concilier les impératifs d'occupation avec le calendrier complexe des fins de contrat. Plus une société est importante, plus le nombre de « jours-homme » qu'elle se doit de vendre est élevé. La cotation en bourse de certaines d'entre elles ne fait que rendre plus aiguë encore l'exigence de profitabilité.

> *« Je travaille dans une société dont le principe, c'est de faire une croissance à deux chiffres, beaucoup de choses sont subordonnées à cet objectif. »* [E6]

Or le fait est le suivant : le respect absolu des normes de travail officielles ne semble pas compatible avec cet objectif de rentabilité ; un peu comme, nous l'avons vu plus haut, le respect des règles de sécurité par les contrôleurs aériens n'est pas compatible avec la fluidité du trafic. Les discours convenus déclinant les thèmes de la rigueur, de l'indépendance semblent le décor dressé pour mieux voiler des actions motivées par l'objectif premier de profitabilité.

> *« Comment penser qu'une société de conseil puisse faire une croissance à deux chiffres en ne faisant que du vrai conseil ? C'est impossible ! Il y a forcément un fossé énorme entre les deux. Je vois autour de moi, ça drague n'importe quoi,*

> *autrement dit dès qu'il s'agit de pomper quelque chose au client, on se jette dessus, dès qu'il s'agit de prendre de l'honoraire, on se précipite »* [E 6]

Réussir dans le métier de consultant, « faire son trou dans le marché » implique de « faire feu de tout bois » [E20] à certains moments. Que signifie concrètement une telle expression ? Le consultant peut être amené à déroger à certains aspects de ses règles de fonctionnements pour remplir son carnet de commande : accepter des concurrents directs d'autres clients par exemple, ou une mission qui n'est pas valorisante et ne correspond pas au *standing* affiché. La mission « alimentaire » est une réalité de la plupart des cabinets de conseil, même des plus grands.

Dans certains cabinets, les *partners* se voient fixé un objectif de chiffre d'affaire chaque année. S'ils n'atteignent pas cet objectif, la sanction est terrible : ils perdent 25% de leur part dans le capital [E3]. On comprend bien que dans ces conditions, la priorité totale qui doit être donnée à la conclusion d'affaires.

> *« Dans un contexte de marché très concurrentiel de compétition, où le premier devoir, la première nécessité, c'est de survivre. La deuxième c'est être rentable. La troisième c'est de croître. »* [E20]

Conséquence de la pression continuelle sur l'activité, le consultant est constamment préoccupé par la vente de la mission suivante. Le « repeat business » est la règle impérative de la survie de cette profession libérale qui ne vit qu'à travers des contrats de collaboration à durée plus ou moins courte (de quelques mois à quelques années). Un client à qui l'on demande si la nécessité de renouveler sans cesse les missions influe sur le travail du consultant nous répond :

> *« Oui, toujours. Toujours. C'est la base. C'est du business. Un consultant digne de ce nom doit toujours le faire...(...) Mais un bon vendeur de conseil il va vous en filer pour disons un million d'euros pour la première mission et normalement s'il a bien fait son boulot, il y en a pour 10 millions derrière »* [E29]

Est-ce que cette obsession de la mission à venir gêne le client ? Non semble-t-il, même si l'angoisse et l'intérêt sont inscrits en filigrane derrière chaque parole d'un consultant. Le client sait parfaitement de quoi il retourne, et reste maître d'accepter ou de rejeter la prolongation proposée.

> *« C'est comme les séries télévisées, ou comme un bon film, il faut toujours pouvoir faire le deux puis le trois etc. c'est normal. (...) Après, c'est à toi accepter ou non »* [E29]

Une technique courante, nous raconte une dirigeant [E29], est de commencer par vendre des missions peu chères qui identifient des pistes, avant de proposer petit à petit des études beaucoup plus lourdes qui sont les accompagnements à la mise en place, beaucoup plus mobilisateurs en consultants. La ruse est connue et acceptée par le client : « cela fait partie du

jeu, et c'est plutôt rigolo » [E29]. Même si cela peut être fait « de façon pernicieuse » (en répondant volontairement par exemple à la moitié d'un problème, en laissant l'autre moitié en suspens) [E29], il n'y a pas d'obstacle de principe à ce que ces pratiques débouchent sur un jeu gagnant-gagnant.

b) Le consultant serviteur de deux maîtres : l'importance de la relation personnelle avec le client

Aux frontons de bien des cabinets est gravée la volonté de servir le client au mieux. Dire que le consultant est au service du client est pourtant une affirmation passablement ambiguë. Qui en effet est ce « client » dont il est question ? Ce mot se réfère en pratique à deux personnes distinctes : d'une part la personne morale qu'est l'entreprise dans son entier, le « client » étant alors utilisé comme raccourci commode pour désigner l'organisation dans son ensemble ; d'autre part, la personne physique du dirigeant qui appelle le consultant.

> *« Vous savez quand on parle du client, il y a deux choses à distinguer. Il y a le client en tant que représentant de son entreprise. C'est une première chose. Et il y a l'individu même. Avec ses préoccupations de carrière, ses intérêts propres, ses défauts, ses lubies et ses qualités. Le consultant a souvent du mal à se positionner, à répondre à l'un ou à l'autre. Voire aux deux. »* [E33]

Si c'est l'entreprise qui paye en effet le consultant, c'est le dirigeant qui tient les cordons de la bourse. C'est aussi lui qui choisit, seul parfois, qui il va employer ou révoquer. Le dirigeant est le régisseur quasi-omnipotent des personnes qui travaillent pour l'entreprise.

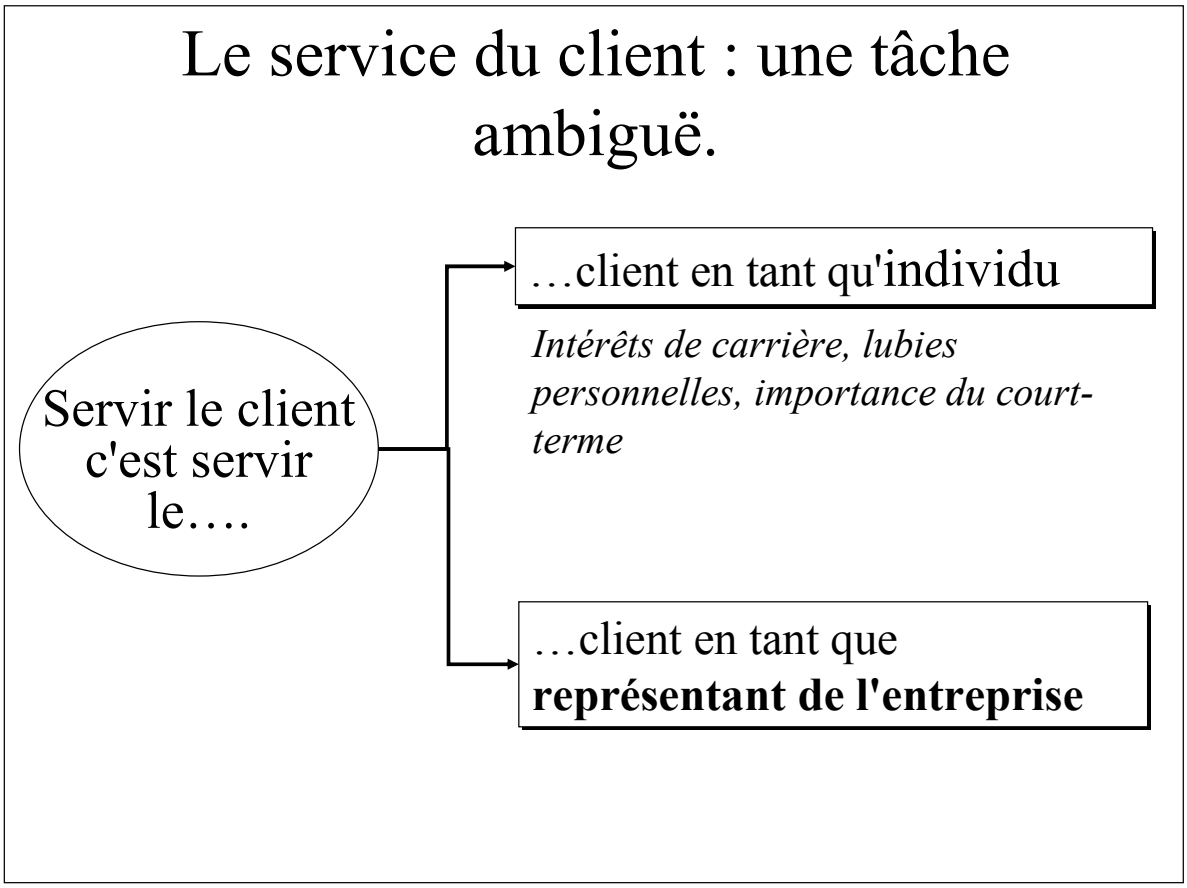

Figure 61 : *Servir le client : une tâche ambiguë*

Aucun consultant n'est plus soumis à l'ambiguïté dont nous parlons que le consultant en « chasse de tête ». Par nature, ce dernier est voué à mettre en relation des cadres à la recherche d'emploi et des cadres offreurs d'emploi. Au cours de leur carrière, la quasi-totalité des cadres supérieurs seront tour à tour l'un et l'autre : ils seront amenés à faire travailler des cabinets de recrutement, mais serons eux aussi « chassés » à leur tour, quand viendra pour eux le moment de changer d'entreprise. Cette particularité rend les relations du consultant en chasse de tête avec son client particulièrement ambiguës. Faire travailler un cabinet donné, c'est se concilier ses bonnes grâces pour le jour où l'on aura soi-même besoin d'être recommandé. Du point de vue du consultant, un candidat que l'on fait recruter peut devenir à terme un donneur d'ordre, donc un pourvoyeur d'affaire potentiel. « L'échange de bon procédé » est donc quasiment institutionnalisé, bien qu'il ne puisse être question de le dire explicitement. « Si vous nous faites travailler, nous pourrons favoriser votre replacement le moment venu » est la promesse tacite de tout consultant en recrutement à ses clients. En faisant cela, il promet bel et bien une partialité qui lui fait transgresser les règles officielles de son métier. Il n'est en théorie que l'analyste objectif et froid qui fait bénéficier un client de son expertise sur un marché et de son savoir-faire dans l'évaluation des hommes. La neutralité supposée du consultant n'est en

fait pas absolue. En pratique, le consultant fait intervenir son affect : il présentera plus facilement quelqu'un qu'il apprécie, avec qui il a travaillé, voire un ami.

> *« Quand j'ai un gars avec qui j'ai une relation d'amitié, j'ai plutôt tendance à le pousser vis-à-vis de mes clients »* [E 40]

Cela sera fait dans la limite toutefois d'une adéquation minimale du candidat au poste proposé. Il n'y a là qu'un jeu *à la marge* ; une sorte d'ultime tamis qui, entre deux candidats de compétences égales, fera proposer l'un plutôt que l'autre.

Jusqu'où peut aller ce « jeu » ? La limite de la marge de manoeuvre réside dans le fait que l'évaluation de ce qu'est un « bon » ou un « mauvais » candidat reste malgré tout considérablement subjective. Une même personne pourra être notée de façon assez différente selon les consultants qu'elle a rencontrés, les circonstances de l'entrevue etc. Dès lors, il est loisible au consultant de choisir lui-même, en respectant une certaine marge, celui qu'il préfère. Finalement, on voit bien que c'est le degré d'incertitude dans la production du service qui fait des consultants les transgresseurs par excellence. C'est vrai sans doute pour le recruteur, mais ça l'est aussi pour le consultant en stratégie, qui a lui aussi, ce n'est pas la peine d'y revenir, de considérables marges d'interprétations dans son travail.

Revenons à la question de la relation personnelle ambiguë avec le client. Dans les autres types de conseil en management, la chose est totalement reconnue : il n'est pas de relation de conseil sans une connaissance personnelle du dirigeant et du consultant. L'existence d'un lien de mutuelle estime, voire d'amitié est nécessaire à l'attribution d'une mission. C'est par ses liens d'amitié, ses relations, ses expériences partagées que le consultant va être choisi, beaucoup plus que par des références valorisantes. Le consultant est donc structurellement dépendant de la personne physique du donneur d'ordre.

> *« Forcément, vous avez un certain intérêt à leur carrière. Ce serait mentir de ne pas l'avouer. C'est le cas de tous les consultants. (...) Ceux qui vous disent qu'on ne sert jamais la personne du dirigeant sont des menteurs ou des naïfs. »* [E33]

A partir du moment où l'on admet que le consultant doit toujours avoir un lien personnel avec la personne physique du client, la devise du « service client » devient singulièrement ambivalente. Qui est réellement servi en priorité ? Les intérêts du dirigeant ou ceux de l'entreprise ? Les sciences de gestion ont établi depuis longtemps que ces deux intérêts n'étaient pas toujours, loin de là, concomitants. Le dirigeant peut, dans certains cas, privilégier les résultats à court terme, préférer certaines options de développement apportant plus de prestige que de plus-value réelle.

Le débat, le plus souvent, ne se présente pas de façon si cynique à un consultant. La chose se déroule de façon plus souterraine, plus larvée : sous la forme d'un biais qui risque d'orienter le regard et l'action d'un consultant, tout occupé qu'il est par la personne du client :

> *« De toute façon, les grands partners des grands cabinets ne font qu'une chose, c'est s'occuper du client. C'est du* customer care *de haut niveau, et ils font ça très bien. Et ils vont être capables de traverser le monde pour aller assister à un dîner avec six heures de préavis parce que tout à coup le président de telle boîte s'est dit qu'il avait une idée et qu'il voulait en parler. »* [E29]

Tel un funambule, le consultant sait qu'il ne doit pas servir trop exclusivement l'un ou l'autre parti. Servir l'entreprise *seulement*, c'est risquer de s'aliéner la confiance de la personne du dirigeant ; servir ce dernier seulement, c'est risquer de perdre le marché dès le changement de dirigeant et d'apparaître trop partial pour être efficace :

> *« Si vous faites trop corps avec votre client, le jour où celui-ci change, vous n'avez aucune chance de rester. Si vous êtes beaucoup trop impliqués dans les décisions, que vous vous laissez instrumentaliser, vous aurez perdu votre crédibilité extérieure, même si vous aurez gagné quelques missions. »* [E33]

Où est la solution ? Dans un juste milieu délicat à trouver. C'est tout le talent des bons consultants que de parvenir à ménager la chèvre et le chou, selon les cas :

> *« Les limites entre le service de la personne du dirigeant et le service de l'entreprise doivent être vues au cas par cas. »* [E33]

Cette limite est purement subjective. Elle n'en existe pas moins comme une borne indépassable (quoique floue) à partir de laquelle un consultant sait qu'il risque sa crédibilité et donc sa survie. Trop rentrer dans les jeux de pouvoir d'un dirigeant, c'est-à-dire abdiquer trop clairement et systématiquement sa neutralité, c'est risquer de subir le sort du vaincu si les rapports de forces ne sont plus favorables au client.

c) Le consultant face à des impératifs contradictoires

Le professionnel du conseil, nous le comprenons mieux à présent, est placé devant une « injonction paradoxante » [Anzieu,1975 : 49-72 ; Bateson *et al*. : 153-161], autrement dit il doit parfois répondre simultanément à plusieurs demandes contradictoires de son client. « C'est là l'éternel paradoxe du consultant » [E25] nous confie un client :

Celui-ci achète par exemple dans certains cas à la fois *l'image de marque* (le sérieux, la rigueur, l'indépendance etc.) et une analyse qui satisfasse ses idées préconçues. Or la satisfaction du client est une priorité absolue, puisque d'elle dépend le revenu et donc la survie de la société. Son obligation de neutralité entre ainsi en conflit avec son besoin d'activité pour survivre (ce besoin étant d'autant plus impérieux que la structure est de taille importante, augmentant les charges fixes).

Indépendant par principe de toute pression et objectif dans ses analyses, le consultant dépend directement de son commanditaire pour le développement d'une activité future (recommandation à d'autre, continuation de la mission). Or ce commanditaire peut lui-même exiger une inflexion de l'analyse dans un sens donné.

Sommé de respecter la plus grande confidentialité dans les informations qu'il est amené à manipuler, le consultant se voit en même temps réclamé des informations « intéressantes » par ses clients. Difficile, voire impossible, de résister à ce genre de demande :

> *« Le consultant ne peut pas décemment dire au top-management « eh bien non, je ne veux pas vous communiquer cette information-là »* [E25]

La collecte d'informations doit toujours respecter des règles éthiques strictes, mais en pratique, une grande pression à l'obtention *par tous les moyens* de ces informations pèse sur les consultants.

Enfin, le consultant doit servir à la fois une entreprise et une personne physique, dont les objectifs peuvent éventuellement diverger.

La figure ci-dessous résume ces contraintes contradictoires rencontrées par le consultant dans sa pratique quotidienne.

Les principes de l'action	**Vs**	***Obstacles venant assouplir ces principes***
• **Neutralité, objectivité** : évacuation des affects, absence de parti pris, d'*a priori*. Objectivation. Préférence pour le quantitatif.	⇒	• **Besoin d'activité** : nécessité de vendre des missions, d'occuper les consultants : inflexion des analyses.
• **Indépendance** vis-à-vis de toute pression (clients ou autres).	⇒	• **Dépendance** directe envers le commanditaire : la satisfaction du client est la seule garantie d'une mission future.
• **Confidentialité.**	⇒	• Exigence de **transmission des *best practices***, demande du client d'informations sur les concurrents.
• **Rigueur** : interdiction de procédés dolosifs lors de la recherche d'information	⇒	• Procédés *honteux* de recherche d'information.
• **Relations uniquement professionnelles** entre un client et les consultants. Service de l'entreprise dans son ensemble	⇒	• Quasi-nécessité de **relations personnelles** avec le client.
• Respect du **droit du travail**	⇒	• Charge de travail structurellement non conforme au droit du travail

Figure 62 : *Le consultant face à des impératifs contradictoires*

Comment répondre à ces injonctions contradictoires, ces contraintes croisées qui se répondent en s'opposant ? **La transgression, du côté du client comme de celui du consultant, apparaît comme le procédé dilatoire approprié pour en permettre l'impossible conciliation**. C'est là toute notre thèse. Le flou entretenu entre discours et pratique apparaît comme une sorte de « zone tampon » développée pour minimiser les frictions entre éléments dissonants. La transgression ordinaire permet d'articuler au mieux des dimensions du réel autrement incompatibles.

Illustrons cette idée par un exemple glanné chez les consultants en recrutement. Il s'agit, comme souvent, d'un cas de transgression des règles de confidentialité. La règle voudrait qu'un consultant ne puisse évoquer devant un client le profil d'un candidat que s'il a préalablement recueilli l'accord de ce dernier. Il arrive en effet que certains cadres supérieurs fassent part au consultant, sous le sceau de la confidentialité, du fait qu'ils « sont sur le marché ». La chose doit être gardée secrète bien entendu : ils seraient très embarassés si leur entreprise actuelle avait vent de leur volonté de partir… De la même manière, un grand groupe qui cherche un successeur à son dirigeant par exemple désire garder l'information aussi confidentielle que possible.

> *« Voilà, la confidentialité normalement c'est absolu, et certaines fuites peuvent mettre en difficulté des groupes. Faut faire vachement gaffe. »* [E 40]

Si elle était respectée à la lettre, l'interdiction bilatérale de révéler ces informations à des candidats ou des clients potentiels obligerait à tenir un discours singulièrement évasif :

> *« On devrait appeller en disant écoutez « c'est un grand groupe du CAC 40 mais on peut pas vous en dire plus, et le client « c'est un numéro 2 du CAC 40, mais je ne peux pas vous en dire plus. » »* [E 40]

Pour être capable de mettre *malgré tout* en rapport les candidats et les clients, les consultants en recrutement n'ont d'autre possibilité que de transgresser la règle de confidentialité. Ce passage outre la règle ne se fait pas n'importe comment :

> *« Il y a un moment, où c'est la confiance qui joue entre les deux parties, quand l'un et l'autre savent qu'ils peuvent nous faire confiance, on passe outre la ligne jaune théorique de la confidentialité. »* [E 40]

L'acte transgressif est toujours accompli avec précaution. Il mobilise le jugement du consultant, qui doit estimer les risques encourus, mesurer le degré d'écart qu'il peut se permettre. Ce jugement est un savoir-faire à part entière ; il fait partie intégrante, on le voit bien, des compétences d'un consultant.

B Mensonge et convention du paraître : la relation consultant/client comme mise en scène

Nous savons à présent que la transgression ordinaire peut s'interpréter comme une réponse à l'existence de contraintes contradictoires. Encore reste-t-il à préciser *comment* cette réponse se faire réellement ; la forme qu'elle prend. Nous ne pouvons mettre un terme à notre thèse sans chercher à préciser comment le consultant parvient à être cet intermédiaire d'échange que nous avons décrit tout en continuant d'entretenir le mythe de la rationalité. Plus précisément, nous allons voir que les deux dimensions sont complémentaires quoique contradictoires. Ils nous faut expliquer comment *au juste* se fait cette conciliation des contraires dont nous constatons l'existence dans les métiers du conseil en management.

Au-delà du simple constat des pratiques transgressives, nous cherchons en fait à voir le principe général qui en est l'origine. En ce sens, nous tentons une archéologie de la transgression ordinaire, au double sens étymologique du mot αρχη : commencement et commandement.

Nous allons voir que le consultant produit principalement la transgression ordinaire à partir d'une ambiguïté autour de son rôle. C'est parce qu'il existe en fait deux conceptions séparées de ce métier que le consultant parvient à répondre aux injonctions contradictoires auxquelles il est confronté. C'est à partir d'une séparation entre son rôle supposé et son rôle réel que la transgression ordinaire peut se déployer. Cette dernière prend la forme d'une *mise en scène consensuelle* ayant pour effet de dissocier plusieurs niveaux de discours et d'actions. Nous finirons par souligner l'importance du rôle de la « théâtralité » en entreprise.

1) Deux conceptions indissociables du métier de consultant

Il existe en fait, d'après notre enquête, deux utilisations, deux fonctions du consultant. La première correspond à l'image habituellement véhiculée par les représentations classiques : une force de travail neutre venant apporter son expertise, son énergie et son œil neuf pour résoudre les problèmes d'une entreprise. La seconde correspond à l'usage courant, c'est-à-dire aux demandes implicites détournées dont nous avons parlées.

Le point important qu'il nous faut remarquer est que la seconde ne peut exister qu'en adoptant les traits de la première.

a) Un mythe toujours entretenu de la rationalité

Les discours « publics » des consultant, ceux qui sont tenus dans les cadres formels, restent extrêmement positivistes. A l'image des manuels et ouvrages que nous citions plus haut, la conception de l'action qui ressort des débuts d'entretien avec un consultant est étonnement simpliste. La rhétorique du consultant paraît avant tout fondée sur un présupposé positiviste de rationalisation complète du fonctionnement d'une structure, hommes et machines compris. La transparence totale des actions et des procédures continue d'être posée comme horizon idéal. Les objectifs proposés à l'organisation par les consultants reposent sur une vision techniciste et mécanique du fonctionnement de l'ensemble organisé. Officiellement, aucun écart à la pratique n'est possible ou toléré. Les prescriptions doivent être respectées, les fiches de poste rigoureusement établies afin que l'action de l'individu y corresponde étroitement. Pour le consultant en recrutement, l'idée est la même : rester rationnel, neutre, et enlever tout affect dans l'évaluation d'un candidat [E 40].

C'est la conséquence logique d'une volonté affirmée de maîtriser l'organisation et tout ce qui s'y passe. Si on affirme en effet, comme les consultants le font quand ils proposent leurs services, pouvoir apporter de bonnes réponses aux problèmes divers qui se posent, il faut bien croire en même temps à la possibilité de transmission parfaite d'une directive à l'action. Sans cette base positiviste, toute prestation de conseil avouerait implicitement qu'elle est hasardeuse et imparfaite.

Ce type de discours était typique du début de nos entretiens, lorsque le consultant était encore trop peu détendu pour abandonner les barrières de défenses que sont les propos convenus. Une fois la confiance établie, il arrivait presque toujours que les discours changent, parfois radicalement, jusqu'à venir contredire les premières affirmations. Le tableau d'une pratique bien différente se dessinait alors. Nous l'avons largement brossé dans les pages précédentes.

Le « vrai » et « bon » conseil que décrivent les consultants fait référence à l'image idéalisée d'un apport d'expertise censé aider à la prise de décision. Cette image correspond à une partie du travail fourni, en particulier dans les prestations des consultants indépendants occasionnels (tels que des chercheurs universitaires par exemple), mais est bien loin de décrire l'entièreté de la tâche d'un consultant. Le métier de consultant dépasse de beaucoup la réalisation d'études expertes. Le consultant n'emploie qu'une partie de son temps et de son énergie à répondre aux questions des clients. Il y a, nous le constatons clairement, une incohérence entre la fonction du consultant telle qu'elle apparaît dans les discours et la réalité.

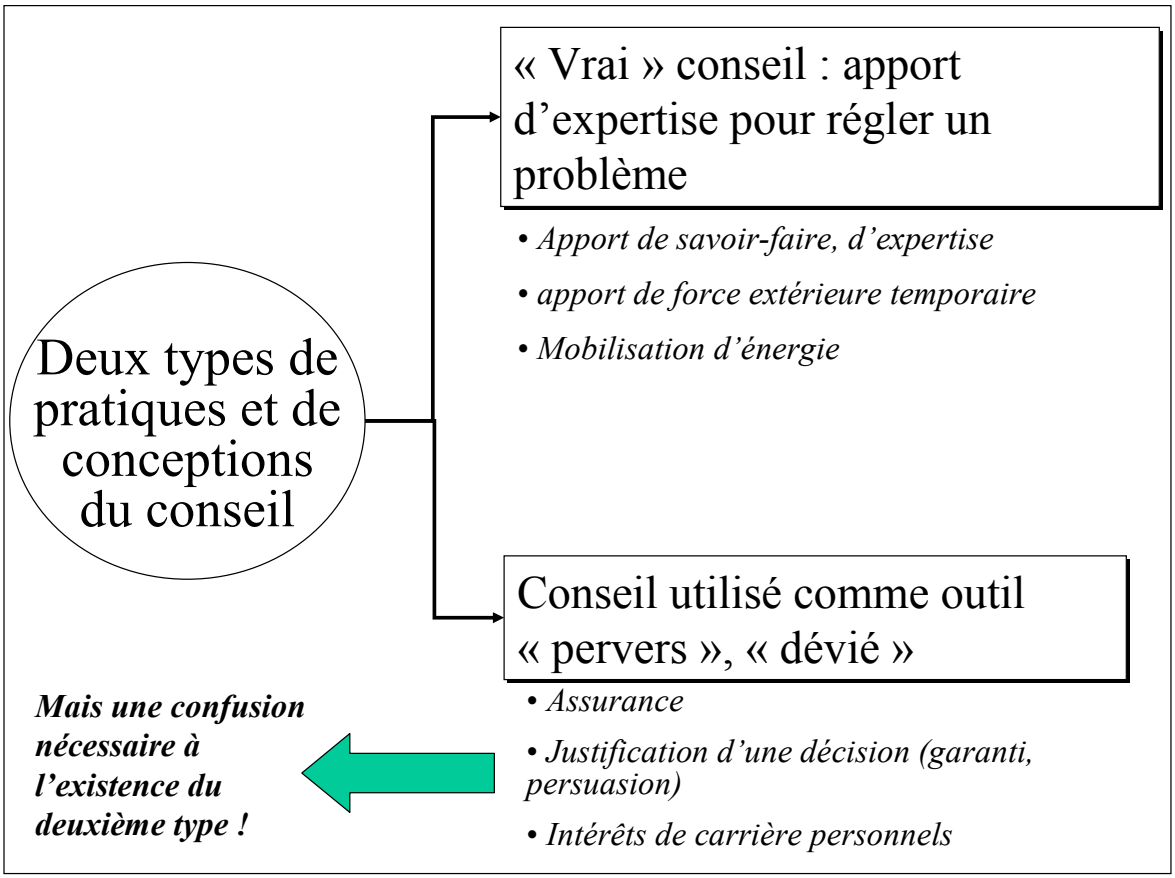

Figure 63 : *Les deux types de pratiques de la profession de conseil*

Cette incohérence est-elle une simple aberration ; un raté organisationnel ? Nous ne le pensons pas. Notre enquête de terrain tend au contraire à montrer qu'elle est volontaire et soigneusement entretenue. Nous croyons que c'est là la dualité fondatrice, la source des pratiques transgressives que nous avons décrites plus haut. A partir de cette duplicité des conceptions du conseil, nous pouvons commencer à mieux comprendre la manière dont la transgression ordinaire prend forme dans les organisations.

b) Le consultant : un intermédiaire d'échange et un médiateur d'accord

La conception traditionnelle du conseil en management fait de ce métier un rassembleur d'information, un apporteur d'expertise. C'était peut-être vrai quand l'information était rare et difficile à rassembler, mais cela ne semble plus être le cas aujourd'hui :

> *« De toute façon je vais vous dire, aujourd'hui avec Internet, 95 % de l'information intéressante se trouve là-dedans. Le problème aujourd'hui n'est plus de trouver information. Des stagiaires avec Internet aujourd'hui peuvent trouver en une journée plus d'informations que n'en contenait la base de Mc Kinsey il y a 15 ans… Donc aujourd'hui ce n'est plus la même valeur ajoutée qui est apportée par le conseil. »* [E33]

Quel est alors le rôle joué par les consultants aujourd'hui ? Pourquoi les clients payent-ils des sommes si conséquentes pour s'attacher leurs services ? Nous avons, dans cette dernière partie, esquissé plusieurs rôles assumés par le consultant qui divergent notablement de la représentation classique. Citons-en les quatre principaux : fusible (ou assurance), porte-parole (ou label), échangeur d'informations sensibles, signe extérieur de prestige.

Fusible, assurance	Le consultant est là pour assumer des mesures impopulaires, il "sautera" juste après. L'échec d'une décision sera assumé par le cabinet qui s'est "trompé".
Porte-parole, label	Utilisation de la légitimité du consultant par l'entreprise pour faire passer son propre message. D'où l'importance de la réputation de sérieux du consultant.
Echange d'informations entre entreprises	Les écarts avec les règles de confidentialité permettent l'échanges de données "semi-stratégiques" entre concurrents.
Prestige personnel du dirigeant	Le recours au consultant est une marque de prestige personnel pour un responsable d'entreprise.

Figure 64 : *Les différents rôles implicites du consultant*

Finalement, nous pourrions synthétiser nos observations en disant que le consultant en management se présente comme un *intermédiaire d'échange* et un *médiateur d'accords* :

> *« C'est leur métier. Leur métier c'est connaître l'industrie, de connaître les gens, de connaître les réseaux, de mettre les gens en contact. Pas de livrer des études. »* [E29]

En intervenant lors d'une mission, le consultant fait bien plus que donner un avis. Le conseil en lui-même n'est un élément important que dans la mesure où il sert d'alibi à une autre partie de l'action qui est souvent voilée et parfois indirecte.

> *« Sa fonction, c'est d'être un élément d'interface entre les personnes »* [E33]

Facilitateur du changement, le consultant l'est clairement à travers son rôle de producteur d'accords. Le rôle de porte-parole que nous avons décrit exprime bien ce travail de pédagogie qui est réalisé aujourd'hui par le consultant (« il faut que les gens adhérent à la

construction » [E33]). Or, et c'est là le point essentiel de notre propos, **ce travail n'est possible qu'à travers une certaine dose de transgressions ordinaires** : il faut garder les apparences de la neutralité tout en sachant en pratique être « plus souple » sur ce principe.

Autre aspect de sa dimension de « facilitateur d'échange » : son rôle dans les évolutions de carrières des cadres qui font partie des cabinets. Il n'est pas rare qu'un consultant quitte son cabinet pour rentrer dans une entreprise qu'il a eue comme cliente. Il y a « échange de bons procédés » dans le sens où l'ancien client peut devenir consultant, ou le consultant devenir client. Un client peut avoir un intérêt personnel à faire travailler un cabinet. S'il est assez généreux, il n'est pas sans exemple qu'il y soit embauché plus tard, à haut niveau. Sans pour autant afficher autre chose que des missions d'expertises, le consultant réalise en fait de nombreuses activités parallèles, dont celle de contribuer à la mobilité des hommes, à la progression des carrières.

Ce rôle de facilitateur de rencontre est particulièrement flagrant en ce qui concerne les consultants en recrutement dont nous avons parlés plus haut. Une partie importante de leur métier est précisément de connaître les personnes, et d'être capable de mettre relation un offreur d'emploi avec le demandeur correspondant. Cette fonction a aussi sa face tacite : c'est celle des placements d'amis, des « retours d'ascenseur » [E 40 ; E 41].

*

* *

Comment expliquer le décalage entre le rôle théorique et la fonction réelle du consultant ? Posons la question autrement : par quel mécanisme les deux niveaux de référence – le discours théorique et la réalité – peuvent-il exister et perdurer ? Un mot aurait pu être prononcé depuis longtemps dans ces pages : celui de mensonge. Nous l'évitons pourtant, car il nous gêne. Il est trop connoté négativement pour traduire fidèlement le sens que nous lui prêtons. C'est lui qui exprime pourtant le plus simplement le fait de tenir un discours (en public bien sûr, le soliloque n'ayant pas d'intérêt en l'espèce) différent des actions que l'on entreprend (décisions par exemple). Le point important est que dans notre acception, le mensonge ne peut être synonyme de *tromperie* dans la mesure où il est connu de tous, où il n'est qu'une mise en scène, un jeu conventionnel. Notre cheminement nous amène à comprendre l'efficacité du procédé mensonger comme étant un *voile conventionnel* permettant la conciliation d'exigences contradictoires. Tentons de préciser à présent la forme que prend ce voile.

2) Faire « comme si »

Nous cherchons à préciser la mécanique particulière des relations entre client et consultant. Il n'est pas sans intérêt de remarquer à ce propos que le mot « mécanique » vient du grec « μηχανη » : la *ruse*. C'est bien ce dont il s'agit ici : la ruse peut servir à caractériser le travail quotidien du consultant. Ne peut-on en effet qualifier ainsi l'action détournée, la manœuvre dilatoire qui utilise une chose pour une autre ? Utiliser un mot pour un autre, c'est bien la définition des trois figures de la rhétorique classique : synecdoque, métonymie et catachrèse. Le consultant, par ses discours, joue de l'ambiguïté existant entre ses différents rôles, affichant l'un pour mieux jouer l'autre. C'est à l'ombre d'une *mise en scène convenue* – celle des discours – que peuvent se déployer les pratiques transgressives.

a) Mise en scène : un jeu de dupes dont personne n'est dupe

Dans l'étude ethnographique sur le petit village de Minot que nous avons déjà citée, Verdier [1979] décrit le rôle aujourd'hui disparu de cuisinière « à journée » qui est appelée lors des communions et des mariages pour centraliser la préparation de la nourriture. L'écart entre le discours et la pratique s'y développe sous plusieurs aspects.

Tout d'abord la coutume exige que les menus soient absolument originaux. On n'accepte pas que les plats servis puissent paraître « communs », ou rappellent ceux d'une noce précédente. On attend de la cuisinière qu'elle invente des noms, qu'elle donne à voir à travers les terminologies du menu, une diversité imaginaire. Derrière la poésie des appellations se cache la banalité d'un plat : dindon Marengo, croustade de mousse Henri IV, potage Sévigné, œufs moscovite etc.

> *« Des noms, les gens, ils veulent des noms ! C'est exactement le même produit, mais il change de nom ! Regardez les plats de poisson : on les fait à la sauce dieppoise, à la Marie Stuart, y en a de trente-six façons, eh bien, c'est le même ! Les gens y veulent des noms, des noms exceptionnels, des noms à surprise. C'est le même menu presque, mais ça change de nom. »* [p. 277]

Mais la mystification ne s'arrête pas à l'évocation de façons originales imaginaires de préparer un produit. Elle touche aussi le produit lui-même :

> *« Mais c'est surtout en matière de cuisine qu'elle doit savoir travestir, tricher, maquiller : « on n'a pas toujours ce qu'on demande comme produits, alors il faut se débrouiller. » Ainsi, elle fait des paupiettes avec du porc : « les paupiettes, en principe, c'est du veau, mais on peut les faire avec du jambon, avec du porc frais. » »* [p. 281]

Les invités de la noce sont-ils dupes de ces arrangements avec la réalité, de ces jeux de discours ? On peut en douter, tant le caractère resserré des liens de la communauté villageoise décrite par Yvonne Verdier suggère que toutes ces choses sont connues voire commentées

d'un mariage à l'autre. Tout le monde sait que les noms mentionnés dans les menus sont en partie purement inventés. D'ailleurs certaines pratiques ne s'en cachent même plus : la salade baptisée « délice des escargots » fait basculer le jeu du côté de la farce ouverte. Non, en vérité personne n'est dupe de ces écarts entre discours et pratique. Mais l'efficacité, ou pourrait-on dire *la fonction* de ces écarts ne réside pas dans la caractère notoire ou non des transgressions, mais dans le fait qu'ils concilient *en apparence* des nécessités matérielles (impossibilité d'innover toujours, d'être absolument originale dans sa manière de faire, manque d'argent parfois pour acheter certains produits plus coûteux) et des exigences sociales (originalité des menus, caractère exceptionnel des plats servis). **Il faut bien réaliser que l'importance fondamentale du paraître ne requiert absolument pas l'ignorance par les parties de la mystification**. Comme un magicien habile émerveille des foules pourtant convaincues « qu'il y a un truc », la cuisinière déroule devant les convives enchantés *mais non trompés* le voile d'un raffinement imaginaire.

Donnons un autre exemple. Dans le livre 10 de sa volumineuse *Histoire de ma vie*[67], Casanova décrit un bal masqué donné à la cour de l'impératrice de Russie Catherine II, un soir de 1765. L'impératrice, narre le fameux aventurier, prend plaisir à se promener masquée dans ce bal, *alors même que tout le monde ou presque connaît le secret de l'identité de ce masque*. Fendant la foule, l'impératrice jouit de l'inhabituelle indifférence des gens autour d'elle, « tous faisant semblant de ne pas la connaître ». Est-il vraisemblable qu'elle puisse réellement imaginer se déplacer *incognito*, alors même que des gardes suivent discrètement ses déplacements pour garantir sa sécurité ? Ne peut-on dire plutôt que la tzarine fait semblant de croire à un *incognito* auquel les courtisans eux aussi sont priés de *faire semblant* de croire ? « Y croire ou n'y croire pas, telle n'est pas question », dirions nous pour anti-paraphraser le « to be or not to be » de Hamlet. « Y faire semblant de croire par convention, n'y croire pas si bon vous semble » serait une maxime plus proche de la réalité.

Faire l'histoire de la négation ou de l'oubli de la dualité entre le savoir privé et le discours public dépasse l'objet de nos recherches. Elle ne manquerait pourtant pas d'intérêt. Contentons-nous de noter que deux siècles plus tard, les actions de l'individu sont pensées sans que cette dualité soit une évidence, ou plutôt soit présentée comme autre chose qu'un cas particulier vaguement inquiétant. Que l'unité entre le *faire* et le *dire* ait conquis le rang de postulat des conduites, que l'éthique soit définie avant tout comme le maintien de cette unité, n'a pas le caractère inéluctable et évident qu'on veut bien lui reconnaître aujourd'hui.

---

[67] CASANOVA J., *Histoire de ma vie*, éd. Robert Laffont, Coll. Bouquins, Tome III, 1993, p. 384 *sq*.

Le monde est *mise en scène*, représentation, récit fictif d'un ordre imaginé différent de l'ordre réel. Mais vouloir supprimer le premier au profit du second afin de supprimer l'incohérence est illusoire voire néfaste. C'est oublier en effet que le réel tire sa force de la part d'ombre qui l'accompagne, que l'ordre réel ne peut perdurer qu'à la condition que sa transgression soit mise en scène, objet d'un récit fantasmé sans cesse réaffirmé. Nier les transgressions, c'est former le projet utopique et monstrueux d'un ordre unique, monolithique. Privé de son contrepoids, de sa réponse légitime, l'ordre ne peut qu'atteindre un équilibre imparfait, malade de sa perfection. C'est s'exposer surtout au retour violent et incontrôlé de la part du diable, de cette transgression. Eliminer la régulation naturelle et harmonieuse qui fait coexister ordre réel et ordre fantasmé revient à opposer les deux dans une lutte cruelle sans merci. D'un certain point de vue, les horreurs des totalitarismes nazis ou communistes ne furent peut-être pas autre chose que l'explosion incontrôlée consécutive à la négation politique de la dualité norme/transgression. Les extrémistes de tout poil dénoncent l'incohérence des discours et des pratiques, appellent à la suppression radicale de ce jeu des représentations, sans voir qu'ainsi ils détruisent les conditions même de la survie de l'ordre réel. L'extrémiste est celui qui nie la complexité et mène la réalité sur le lit de Procuste de ses discours. Il n'accepte ni ne comprend le mécanisme du jeu de la mise en scène de l'ordre, et veut que les acteurs se conduisent en spectateurs.

Nous avons rappelé plus haut le mécanisme de création de pouvoir par l'entretien d'une zone d'incertitude décrit par Crozier [1963]. Nous avions vu notamment que l'existence d'incertitude sur l'application ou non d'une règle, ou bien sur l'interprétation d'un événement donné était le fondement de la zone d'arbitraire utilisée par les acteurs à leur profit. Mais ce qu'il nous semble avoir été trop peu souligné, c'est que l'utilisation de cette zone d'incertitude est subordonnée à une *mise en scène*, à ce que nous appelons au sens théâtral, une *représentation*.

Les consultants en recrutement offrent un exemple éclairant de la manière dont une transgression, prenant la forme d'une mise en scène, permet le fonctionnement d'une organisation. Tout commence par une difficulté inhérente au métier : pour le chasseur de tête, les entreprises sont à la fois des *clients potentiels* et des *viviers* dans lesquels on va prendre les candidats. Or il n'est pas possible en théorie de venir débaucher des cadres chez une entreprise qui est en même temps un client d'une certaine importance. Le consultant est quotidiennement obligé de faire la liste des entreprises qui sont ainsi exclues du « terrain de chasse » : cela s'appelle mettre « off-limit » une entreprise. Dans la pratique, nous allons le voir, cette liste « off-limit », qui est diffusée dans le groupe de consulting au niveau mondial,

est utilisée de manière détournée afin de structurer le marché interne des viviers entre bureaux.

En effet, chaque bureau (les cabinets mondiaux sont découpés en différents bureaux correspondant à des zone géographiques) va devoir inscrire les entreprises qu'il considère comme étant suffisamment importantes sur la liste. La règle est censée empêcher l'action malencontreuse d'un autre bureau qui irait déclencher l'ire d'un client en débauchant son personnel. Il est ainsi interdit en théorie d'aller chasser des candidats dans les entreprises inscrites sur la liste. Dans bien des cas, cette règle est pourtant transgressée par le bureau même qui a proposé l'inscription de l'entreprise : il va s'autoriser à débaucher des cadres dans l'entreprise qui est *off-limit* par ses soins [E 41]. La pratique est courante et connue de tous. Comment l'expliquer ?

Le « marché » des candidats potentiels à des postes à responsabilité dans des grands groupes internationaux est assez restreint. Partant de ce fait, chaque bureau a intérêt à se ménager une « zone de chasse » personnelle où les autres bureaux de son cabinet n'iront pas chasser. Autre intérêt : pouvoir contrôler soi-même ses relations avec son client. Un même bureau pourra doser savamment sa chasse en fonction de ses rapports avec l'entreprise : si le rythme des missions se ralentit, on ira plus volontiers contacter des cadres ; si on entretient avec le dirigeant une relation étroite d'amitié et de confiance, on évitera de le faire etc. Un bureau étranger n'aurait pas cette connaissance fine du terrain qui permet sans accrochage d'utiliser une entreprise simultanément comme client et vivier. L'astuce est avantageuse : le marché des candidats potentiels est ainsi assuré et agrandit (puisqu'il peut alors comprendre ses propres clients). En inscrivant une entreprise sur la liste des « off-limits », un partner envoie à ses collègues des autres bureaux un signal codé dont personne n'ignore la signification réelle : avoir une entreprise comme cliente donne des droits sur elle du point de vue du débauchage, et en fait une chasse gardée.

En somme, dans le cas que nous venons de développer, la contrainte inhérente au métier est surmontée par une transgression qui prend la forme d'un jeu de discours convenu entre bureaux. Il s'agit d'une transgression permettant à chaque bureau de garder l'initiative face à un client qui est aussi un vivier. La transgression permet en l'espèce une *forme de coordination* entre acteurs d'un cabinet qui pourrait difficilement être obtenue par des moyens directs. L'acte de chasser ou pas dans une entreprise donnée ne peut obéir à une règle simple, à une prescription binaire du type « toute entreprise inscrite dans la liste peu faire l'objet d'un débauchage ». C'est affaire de jugement du partner, c'est-à-dire un mixte de savoir-faire, de sens des relations avec le client, de connaissance de l'historique des relations qui ne peuvent

être traduits en norme. De plus, et c'est là le plus important, il n'est pas concevable que *l'ordre tacite* qui se cache derrière la mise en scène soit révélé au grand jour : impossible de dire explicitement qu'il existe bel et bien une concurrence interne au cabinet. Ce serait contredire le dogme qui voudrait que chaque associé travaille pour le cabinet dans son entier. En d'autres termes, la reconnaissance d'une concurrence entre les bureaux étant impossible, le système de mise en scène reposant sur une utilisation *perverse* (au sens propre) du système du *off-limit* paraît la meilleure option.

b) Quand montrer c'est supprimer

Nous avons, depuis le début de cette étude, croisé bien des exemples d'écarts importants entre la réalité et la représentation collective qui pourtant n'étaient jamais dénoncés comme tels en dépit de leur caractère totalement public. Comment se fait-il que dans bien des cas, personne ne vienne dénoncer le jeu ? Pourquoi la règle est-elle sans arrêt réaffirmée, avec toutes les apparences du sérieux et de la conviction, alors que tout le monde sait qu'elle n'est pas appliquée ? Bonetti suggère une réponse :

> *« (…) La société ne peut pas s'autoriser la reconnaissance de ce jeu, sans quoi le système de règles perdrait de sa crédibilité, et avec lui les stratégies qu'il engendre, dissimule ou interdit, aussi valorise-t-elle le respect de la règle en même temps qu'elle autorise leur transgression. »* [Bonetti et al., 1979 : 75]

L'efficacité du mécanisme est conditionnée par l'affirmation toujours renouvelée de la règle. Annoncer clairement l'inapplication de la règle permet certes de supprimer la transgression, mais désamorce du même coup le mécanisme créé par la déviance. L'éclaircissement est aporétique. Le dévoilement serait fatal.

En entreprise, les rapports supérieur/subordonné sont le théâtre de tels jeux autour du silence et du discours, du dit et du non-dit. Il y a sans cesse une différence entre la lettre du discours (« tu vas faire telle chose pour demain matin ») et l'esprit, c'est-à-dire « ce qu'il y a à comprendre » à travers la lettre (« il a dit ça, donc ça peut encore attendre un jour »).

> *« Le supérieur a intérêt à faire croire qu'il a bien donné un ordre irrévocable et définitif ; Le subordonné a intérêt à feindre de croire qu'il peut encore négocier. »* [Reynaud, 1989 : 39]

Seules des attentes mutuelles pourront faire intervenir l'accord : le subordonné connaît par exemple le code implicite de son patron, et sait déchiffrer derrière le ton adopté le caractère impératif ou non de la prescription. Le jeu n'est pas simple, car il renferme un mécanisme spéculaire : chacun va tenter de brouiller les pistes en prévoyant la compréhension implicite qui sera faite (« si je dis de le faire pour demain, il pensera qu'il peut encore attendre deux jours, donc je vais dire que c'est pour ce soir »). C'est une sorte de jeu de cache-cache

autour des attentes qui a lieu. C'est le même mécanisme qui est à l'œuvre dans la surenchère habituelle des demandes de budget : le demandeur sait que, par principe, on lui accordera un peu moins que ce qu'il demande, il va donc surévaluer ses besoins. En face, le répartiteur des budgets, sachant qu'il y a une telle surévaluation, va systématiquement accorder un peu moins, et ainsi de suite.

Notre propos n'est pas de dénoncer quoi que se soit. Nous ne voulons pas nous indigner de l'« hypocrisie » de ce système, mais mettre en avant au contraire le caractère *nécessaire* de cette mise en scène. Aucune autre solution ne permettait cette conciliation d'exigences contraires. Rappelons-nous la phrase de Nietzsche : « Il faut avoir du chaos en soi pour accoucher d'une étoile qui danse. »[68] C'est grâce à cette *représentation* que l'organisation parviendra à changer, que des décisions difficiles (car peu populaires, risquées etc.) pourront être prises.

c) Parodie

Le lecteur aura compris l'affection et l'admiration que nous portons à la civilisation grecque. Osons un autre emprunt au Ve siècle avant Jésus Christ, à cette Athènes où finalement l'aventure de notre civilisation a réellement commencé. Nous avons déjà évoqué la tragédie grecque, celle d'Eschyle, de Sophocle puis d'Euripide. Pendant les grandes fêtes des dionysies, au tout début du printemps, un concours de tragédies succédait à celui des dithyrambes entre chœurs des dix tribus d'Athènes. Pendant quatre jours, les participants présentaient chacun une pièce par jour. Chaque poète présentait ainsi une tétralogie. Le dernier drame était un « drame satyrique » c'est-à-dire une comédie, sorte de « tragédie qui plaisante » selon les termes d'un critique ancien. Notons au passage, ce qui n'est pas insignifiant pour notre propos, que les Grecs terminaient ce cycle d'évocation de la loi divine et de ses rigueurs qu'est fondamentalement toute tragédie par un éclat de rire distancié, une géniale moquerie finale, ultime raillerie du dieu de l'ambiguïté, Dionysos, qui préside aux célébration.

> *« Les mêmes évènements ont un côté terrible et un côté bouffon, ambivalence sur laquelle le génie grec a réfléchi avec une particulière complaisance. »*[69]

Au prologue, la structure classique de la tragédie fait succéder le *parodos*. *Parodos* est initialement le nom des deux portes obliques qui, de chaque côté de la scène, permettent l'entrée des personnages. Par un procédé de métonymie assez courant, la porte en est venue à

---

[68] NIETZSCHE F., *Ainsi parlait Zarathoustra (*1883-1885*)*, in *Œuvres Complètes*, tome 2, Coll. Bouquins, p. 295.

[69] Notice des *Cyclopes* par Marie Delcourt-Curvers *in* Euripide, *Tragédies complètes,* tome I, Paris, Gallimard, 1962, p. 3

signifier l'entrée même du chœur, et le chant introductif qui l'accompagne. La *parodie* est donc, si l'on fait référence à son sens fondamental, non pas comme aujourd'hui une moquerie plus ou moins grossière, mais plutôt la partie dionysiaque du discours fondateur de la représentation (dans les deux sens de ce dernier terme). La parodie, c'est le commentaire distancié de la situation exposé par le prologue. Le lieu, les personnages sont évoqués lors du prologue, mais le *parodos*, lui, en fait un commentaire lyrique.

C'est en ce sens particulier de parodie que nous suggérons de qualifier ainsi la partie « visible » des rapports entre acteurs dans l'organisation. En procédant par allusions voilées, par détours compliqués et anti-phrases, les exécutants, les managers accomplissent une *parodie* de ce que serait l'exposition franche, claire et exhaustive des tenants et aboutissants de leur relation. La parodie *voile* par nature ce dont elle parle, au moyen du voile poétique. C'est d'ailleurs toute la beauté de ce discours que d'être un discours doublement « oblique » : parce qu'il est celui du chœur entrant par le côté d'une part, mais aussi et surtout parce qu'il n'aborde jamais directement le sujet dont il traite.

i *L'espace comédique de l'action*

Nous empruntons ce titre à Norbert Alter [2000 : 257]. Ce dernier décrit en effet comment certaines situations encouragent ou provoquent le développement d'une *prise de distance*. Cette prise de distance « consiste à construire délibérément un écart entre les sentiments éprouvés immédiatement, dans le rapport à ces « objets » [une situation de travail éprouvante, la politique d'un parti pour lequel on milite etc.] et les actions menées en réponse. » [p. 257]

Il cite la référence absolue concernant la théorie des rôles sociaux : Goffman [1974], pour qui il est courant dans la société de tenir un rôle, avec toutes les apparences qu'il comporte, et pourtant de ne pas « habiter ce rôle », de conserver une distance par rapport à celui-ci. Il y a ainsi une distance entre les apparences, les discours, et l'opinion intime voire les actions individuelles de la personne.

Alter donne un exemple de situation qu'on peut qualifier d'« absurde » car sa « finalité semble échapper à la raison » : une cession de formation. Examinons ce cas plus en détails. Soit une situation de formation où le but de la séance est connu de tous : provoquer la motivation du personnel, son adhésion aux valeurs de l'entreprise, sa dévotion à son service. Pour ce faire, une situation métaphorique triviale est exposée : celle d'une ruche habitée d'abeilles efficaces et de faux-bourdons inutiles. Les questions finale sont : « qui préfèreriez être ? Quelle est la meilleure façon de travailler ? etc. ». Il s'agit d'une mise en scène totale, car le participant au séminaire ne peut pas (sauf à chercher le renvoi à court terme, la notation

négative, l'exclusion sous toutes ses formes) répondre autre chose que ce qu'on attend de lui. Les échanges, censés libres et d'expression spontanée, sont *convenus*, au sens plein du terme, c'est-à-dire qu'il existe un système d'attentes mutuelles, et que *personne n'est dupe*. Chacun sait que les autres savent : « les formateurs savent pertinemment que les stagiaires ne sont pas dupes » [p. 260]. Réciter des dialogues convenus devant un parterre « de mèche », c'est bien ce qu'on a coutume d'appeler une *représentation théâtrale*, c'est-à-dire une *comédie* au sens large.

Alter prend un autre exemple : celui de la notation. Celle-ci est en effet fondée sur une mise en scène dans laquelle le notateur et le noté font semblant, l'un de juger uniquement en fonction des critères affichés, l'autre de montrer sa valeur relativement à ces critères, même s'il pense qu'ils sont inadaptés. Noté et notateurs « sont à la fois acteurs de rôle, personne et stratège. » [Alter, 2000 : 262]

Dans le conseil, la situation est comparable : le consultant est l'acteur (au sens théâtral du terme) d'un scénario auquel le client et lui-même font semblant de croire :

> *« Vous comprenez c'est toujours pareil, le consultant il a le beau rôle, c'est-à-dire qu'en substance il va chez le client, il vient regarder les trucs, il y va comme Maigret en disant « Je ne sais pas qui est l'assassin, j'arrive, j'écoute, je renifle, et à la fin je dis au client c'est ça, et d'ailleurs ce n'est pas moi qui le dis, ce sont tous vos collaborateurs ». C'est un superbe rôle quoi. De neutralité totale par rapport au sujet, on est, comment dire, comme un film photographique sur lequel le client vient s'imprimer. Bon, le problème c'est que le business ne se passe comme ça. »* [E 19]

Derrière le rôle d'enquêteur neutre se cache une réalité bien différente faite de coopération silencieuse, d'ententes tacites et de services discrets.

Comment cette situation n'est-elle pas tout de suite percée à jour ? Pourquoi en d'autres termes la bulle de représentation n'explose-t-elle pas ? S'il est vrai, d'autre part, que ces situations sont courantes en entreprises et qu'elles sont échafaudées *sciemment*, à quoi servent-elles ? Pourquoi dépenser tant d'efforts et d'argent pour ce qui reste finalement, au sens propre, une *mascarade* ? C'est à ces questions que nous avons voulu répondre dans notre enquête. La mascarade, nous est-il apparu, est un élément essentiel du jeu, et à ce titre chacun veille à sauvegarder des apparences dont personne pourtant n'est dupe.

Le conseil en recrutement offre un bon exemple de cette mise en scène consensuelle. Le consultant en « chasse de tête » sait en effet que son client obéit dans une certaines mesure à ce que l'on pourrait qualifier de « pensée magique » (la croyance en des liens entre plusieurs faits qui n'ont pourtant aucune relation rationnelles). Expliquons-nous. Le client, qui a engagé un consultant pour lui présenter un bon candidat à un poste, ne pourra accepter que le premier candidat présenté soit celui qui lui convient :

> *« Il est capable de casser la candidat simplement parce que c'est le premier ! Il a payé vachement cher, il veut pas que ça soit si court »* [E 40]

Ce mécanisme psychologique est classique : trouver le bon candidat du premier coup est « trop beau pour être vrai », on préfèrera donc en voir quelques uns avant d'envisager sérieusement que l'on tient là celui qu'il faut. Selon l'ordre de présentation au client, un candidat ne sera pas apprécié de la même façon. L'évaluation d'un candidat par un client (par exemple un directeur général qui chercherait un directeur financier) obéit moins à un processus rationnel qu'à une réaction affective. Le caractère éminemment subjectif de l'impression faite par un candidat rend plausible en tous cas le recours inconscient aux procédés « irrationnels » que nous décrivons. Un client, nous confie un consultant, est même capable de désapprouver un candidat qui, sur le papier, serait le meilleur, simplement parce qu'il est présenté trop tôt [E 40] ! Le consultant, qui a toujours un candidat « préféré », se livre alors à une savante mise en scène de la présentation des candidats pour tenter de faire coïncider son choix et le choix final du client. Ils choisissent l'ordre et l'heure de passage des candidats.

> *« Il pourrait y avoir une tactique, du genre : je présente trois n°2, et ensuite je présente le meilleur, le client est illuminé, et là il prend. C'est faisable, je l'ai déjà fait. »* [E 40]

Pour le consultant, il s'agit-là de simples « techniques de présentation » qui doivent « aider le client à accomplir son chemin psychologique » [E 40]. Est-ce un procédé malhonnête ? Aucun consultant ne le verrait ainsi, même s'ils reconnaissent qu'il s'agit-là d'une forme de manipulation :

> *« Chez nous, il y a des stars de la manipulation du client »* [E 40]

Le client d'ailleurs n'est pas dupe de la mise en scène. Il n'y a aucune intention de tromperie de la part du consultant ; juste le désir de contourner une barrière psychologique du client pour son bien pourrait-on dire. C'est pour favoriser le candidat qui est à leurs yeux le meilleur que de telles techniques sont déployées.

ii ***Faire « comme si »***

On a fait allusion, dans le chapitre premier, à la critique de la décision de March. L'apport de cet auteur est fondamental pour notre sujet, car il en est à la fois le pilier et le point d'arrivée. Cet auteur réalise une critique très profonde de la décision en entreprise en contestant notamment la représentation traditionnelle du rôle de l'information en entreprise. Selon March [1988], l'information collectée ne sert pas seulement, voire pas du tout, à la confrontation des éléments nécessaires à la réflexion.

> *« Selon la théorie de la décision, les stratégies d'information sont élaborées consciemment pour résoudre les incertitudes concernant certaines situations futures pertinentes pour le choix. Dans la réalité, le comportement des organisations ne correspond pas très bien à cette vision. »* [March, 1988 : 237]

Les organisations collectent toujours plus d'informations qu'elles n'en utilisent, et en redemandent sans cesse. Les données collectées sont finalement très peu prises en compte dans la décision finale :

> *« Les organisations ne tiennent pas compte des informations qu'elles possèdent, en demandent d'autres, qu'elles ignorent de la même façon dès qu'elles sont disponibles* [March et Olsen, 1986, pp. 16-17]

Comment, dans ces conditions, comprendre le rôle de l'information dans les organisations ? L'information est un symbole et un signal, c'est-à-dire que sa vraie fonction ne s'épuise pas dans la fourniture d'éléments pour la prise de décision rationnelle. Pour Feldman et March [1981], les organisations bureaucratiques sont des édifices construits sur l'idée de rationalité. C'est en tant que symbole de compétence que l'information est collectée :

> *« La collecte d'information est une moyen rituel de s'assurer de l'existence d'attitudes appropriées en matière de prise de décision »* [Feldman et March, 1981 : 1976]

Demander, utiliser de l'information, justifier les décisions grâce à l'information sont autant de manières de symboliser que le processus est légitime, que les décideurs sont bons et que l'organisation est bien gérée : « la décision est orchestrée de manière à assurer que les décideurs et les observateurs vont croire que la décision est raisonnable » [*ibid*.]. Il s'agit pour le dirigeant de s'assurer une légitimité face à son environnement : ses collaborateurs, ses employés, les concurrents, les clients etc.

La rationalité des acteurs est un de ces « mythes du management » qu'il faut cesser d'alimenter [March, 1998]. Contrairement à l'hypothèse classique, les acteurs ont des préférences et des objectifs ambigus et changeants. Il n'est donc pas possible de concevoir un processus de décision dans lequel chacun confronterait ses préférences et ses objectifs. La difficulté de formulation précise et le caractère instable de ces derniers rend la représentation classique impropre à décrire le réel :

> *« La prise de décision est un rituel sacré qui fait appel à des activités hautement symboliques. Ce rituel célèbre les valeurs centrales d'une société, en particulier l'idée que la vie est sous le contrôle de l'homme et que ce contrôle s'exerce à travers des choix individuels et collectifs fondés sur une anticipation explicite des options et de leurs conséquences probables »* [March, 1987 : 243]

March insiste sur le caractère tout a fait habituel et normal de ces rituels. Ils ne sont pas l'apanage d'une organisation dégénérescente, malade, mais bien la caractéristique commune à toute organisation. La représentation, ou plutôt l'ensemble des représentations individuelles,

puisqu'elles ne sauraient être vraiment semblables, sont l'objet central auquel s'adresse la décision. C'est pour influencer, modifier ces représentations que la décision est prise.

> *« Ces composantes rituelles, symboliques et affirmatives des décisions et des processus de décision ne sont pas des manifestations malencontreuses d'une culture irrationnelle. Elles sont, au contraire, des aspects importants de la façon dont les organisations élaborent la culture commune et la vision qui deviennent des mécanismes fondamentaux pour une action, un contrôle et une innovation efficaces. Les stratégies d'information sont donc tout autant des stratégies pour le contrôle d'interprétations et la création d'une vision que pour la clarification des décisions. Et si cela semble parfois pernicieux, souvenons-nous que la vie humaine est moins une collection de choix qu'une mosaïque d'interprétations. »* [March, 1987 : 243]

On peut retenir que dans les deux cas (symbole ou signal) il s'agit simplement pour le dirigeant de s'assurer une légitimité face à son environnement : ses collaborateurs, ses employés, les concurrents, les clients… Ce portrait du rôle de l'information en entreprise tracé est pour le moins hétérodoxe ! La critique orchestrée par March introduit l'idée d'une dissociation entre l'ordre du discours et l'ordre de la conviction personnelle. La décision n'est fondée qu'en apparence sur les informations et le dialogue. En réalité l'information vient beaucoup plus légitimer la décision que la produire.

Si nous avons insisté sur l'importance des représentations dans le déploiement des actions, c'est que nous y voyons une modalité négligée et pourtant essentielle de fonctionnement des organisations. Disons-le en d'autre termes : nous avons cherché à mettre en évidence que les organisations utilisent tous les jours un certain type de transgression qui ne dresse pas les acteurs les uns contre les autres, mais qui est au contraire une forme de consensus trouvée par ces derniers. Le jeu, connu de tous, autour d'une représentation dissociée des actions (ce que nous appelons le jeu du « comme si ») en est l'avatar caractéristique. C'est ce type particulier de transgression que nous avons cherché à esquisser dans les pages qui précèdent. Nous avons cherché à réaliser un approfondissement de la critique de March. Tout comme lui, nous voulons substituer la description pragmatique de ce qui se passe en réalité dans l'entreprise à la représentation dogmatique. Dire, comme le fait March, que l'information a fonction de symbole en entreprise, c'est sous-entendre qu'elle joue un rôle unificateur. Il faut se rappeler en effet que le mot lui-même, « sum-bolon », a étymologiquement le sens de *signe* ou de *pacte*. Le symbole est ce qui unit, il est un contrat manifestant une entente. Le système de mise en scène que nous avons suggéré repose précisément sur cet accord souterrain, sur cette entente préalable dans laquelle l'information (autrement dit, le discours) est un signe entendu, le medium de la coopération d'acteurs antagonistes. Répétons-nous : par le symbole des discours, des acteurs aux intérêts antagonistes parviennent à co-agir.

La plupart des cadres vivent leur travail et surmontent les contradictions de celui-ci grâce au recours à une vision ludique de l'existence.

> *« On fait comme si, et ce afin de ne pas dépenser inutilement une énergie nécessaire à ce quotidien affrontement de l'existence. »* [Maffesoli, 1985 : 80]

Cette vision est la seule qui puisse concilier les contraires, faire cohabiter harmonieusement normes et pratiques, représentations, imaginaire et réalité. Les pratiques transgressives ordinaires sont une dimension de ce ludique à l'œuvre dans l'entreprise : la clé de voûte de leur mécanisme est l'utilisation du « comme si », de la fiction convenue.

L'Etat lui-même peut fournir des exemples de ce mécanisme de la mise en scène convenue. Sous la troisième République, l'instabilité ministérielle aidant, il arrivait fréquemment qu'au soir du 31 décembre le budget de l'Etat ne soit pas encore voté. Impossible pourtant de commencer l'année suivante sans que le budget de la Nation ne soit adopté. La tradition voulait qu'alors les huissiers arrêtassent les horloges du Sénat et de la Chambre à minuit, afin de laisser le temps aux dernières navettes budgétaires d'achever la procédure. On est là dans une « fiction légale »[70] produite à fin de cohérence formelle, pour voiler la légère déficience du système.

Lire un roman et vibrer aux tribulations du héros, assister à une représentation théâtrale, pleurer devant un film émouvant, c'est toujours faire *comme si* le discours disait le vrai tout en sachant parfaitement qu'il *n'est pas* vrai. C'est participer activement à la production de l'illusion, rentrer volontairement dans un clivage entre discours et réalité. La même fiction se joue dans la vie mondaine et les règles de politesse qui la régissent : la convention veut que le *dire* et le *faire* soient absolument séparés, indépendants. Chacun est tenu de faire *comme si* cette concordance existait cependant. Le plus étonnant finalement dans cette omniprésence de la convention, c'est qu'elle cohabite en même temps dans l'esprit de chacun avec une représentation du monde comme lieu de cohérence, avec un *a priori* de non-contradiction. La possibilité d'une telle « schizophrénie » ordinaire ne doit pas étonner. Elle est constatée par les sociologues et psychologues depuis longtemps :

> *« L'individu est capable de vivre dans des ordres différenciés et hétérogènes, capable de vivre de façon non monotone son rapport à des normes articulées plus ou moins lâchement dans des cadres axiologiques différenciés ou au sein d'un même système de règles »* [De Munck, Verhoeven, 1997 : 12]

Les réflexions développées au début de cette thèse sur les effets sociaux de cascades cognitives menant à l'adoption de décisions absurdes sont une autre illustration de cette idée

---

[70] Le terme, comme l'anecdote, nous sont fournis par Jean Zay in *Souvenirs et Solitude*, éd. de l'Aube, 2004, p. 291.

selon laquelle la cohérence des actions et des principes n'est pas l'état absolument dominant d'un système social.

La conception managériale de l'organisation (celle que véhiculent du moins les discours dominants des managers) a toujours eu du mal à définir les apparences comme telles, c'est-à-dire à accepter la pluralité des niveaux de lecture de la réalité. Durand [1999] remarque ainsi que domine dans les esprits un paradigme de sociologie des organisations qui présente « une conception édulcorée des contradictions et des conflits » [Durand, 1999 : 27]. Par exemple, la simulation d'adhésion aux objectifs managériaux, malgré l'existence d'objectifs différents dans l'organisation, ne doit pas faire oublier que « le compromis productif, même stable et durable, n'est pas fondé sur des principes partagés » [Durand, 1999 : 27-28]. Comme nous l'avons suggéré plus haut, la convention du « comme si » ne doit pas être prise pour un consensus, mais plutôt comme une modalité de développement du conflit, de médiatisation des contradictions.

En transgressant, le consultant et le client adoptent une forme de compromis en ce sens qu'ils mettent chacun leurs intérêts propres en balance, et choisissent une situation permettant la satisfaction de chacun. Le compromis a cela de formidable qu'il n'est pas la victoire d'une des parties, mais une forme alternative d'équilibre. Simmel voyait d'ailleurs en lui « une des plus grandes inventions de l'humanité » [Simmel 1995 (1912) : 143] que nous utilisons dans notre vie quotidienne [*ibid*.]. Le compromis est moins l'arrêt du conflit que sa cristallisation passagère ; l'affrontement des intérêts continue en sourdine, mais le jeu des apparences (qui constitue l'avatar du compromis) permet de surmonter les tensions.

Peut-être faut-il expliquer plus en détail cette dernière idée, car c'est là que la transgression rejoint la mise en scène pour devenir instrument de résolution des contradictions. En dissociant le niveau des apparences (de l'explicite) de celui du « réel » (l'implicite), la mise en scène, même (et surtout) si elle est l'objet d'un consensus général, d'un accord de toutes les parties, permet l'adoption d'un compromis d'un type spécial. En surface, les conflits sont lissés, c'est-à-dire que chacun va donner les apparences du consensus, se rejoindre autour de la convention. Par exemple, le client et le consultant en recrutement vont s'accorder pour tout mettre en scène *comme si* la recherche d'un candidat était en effet une simple opération objective d'évaluation de qualités parfaitement définies et observables. En réalité, chacun continue d'œuvrer à son propre intérêt, et les contradictions de l'opération n'ont pas disparues ; elles continuent bel et bien d'exister. Le consultant continue à vouloir maximiser son revenu, présenter éventuellement des candidats qu'ils préfèrent personnellement (parce que c'est un ami, qu'il a fait travailler le cabinet précédemment et

qu'il est susceptible de le faire à l'avenir etc.) ; le client, de son côté, peut librement recruter le candidat de son choix (et qu'il avait peut-être choisi avant même la consultation) tout en bénéficiant du label du cabinet. Opération gagnant-gagnant où les luttes d'intérêts jouent en sous-main, derrière le voile de la convention. Cette convention, dans tous les types de conseil en management, est la même : **il est possible de tout rationaliser, mesurer, évaluer, étiqueter**. C'est la fiction puissante qui sert de paravent aux pratiques réelles.

3) Ruse, détour et mensonge en entreprise

Les considérations précédentes ont tenté de mettre en évidence l'importance des mécanismes de mise en scène dans les organisations. Il nous faut préciser un dernier point avant de conclure nos travaux : ces jeux de mise en scène ne sont finalement qu'une forme de ruse, de procédé dilatoire. La pensée managériale classique encore dominante continue à ne reconnaître d'existence qu'aux processus logiques, rationnels, directs. Nous réalisons mieux maintenant en quoi cette espèce de *credo* cartésien est contestable. A travers la transgression ordinaire, c'est ainsi une forme *d'art du détour* qui nous semble être à l'œuvre dans les entreprises.

a) La ruse et l'art du détour

i *Le détour et l'accès : le discours à la chinoise*

Nous empruntons ce titre à l'ouvrage du sinologue François Jullien [1995]. L'auteur y tente de répondre à la question « en quoi le détour donne-t-il accès ? », c'est-à-dire en quoi le fait d'aborder les choses de biais, indirectement, en quoi le fait d'utiliser un chemin de traverses permet de mieux les appréhender. C'est, dit Jullien, la question de la « subtilité du sens » qui se trouve ainsi mobilisée. La civilisation chinoise possède un génie tout particulier pour la pratique de ce détour qui raccourcit, de cet écart qui, paradoxalement, rapproche. L'indirect est fécond, voilà la thèse défendue et illustrée par Jullien. Au XIXe siècle, un Anglais, Arthur Smith [1930], décrit la différence existant entre les modes d'expression occidentaux et chinois. Il remarque que contrairement à un occidental, le Chinois, continue Smith, n'exprime pas directement sa pensée, c'est-à-dire que *ce qui est à comprendre* dans les mots prononcés se situe en dehors du *sens littéral* des mots en question :

> *« [Le Chinois] n'aura pas dit qu'il pensait véritablement et se sera contenté d'exprimer quelque chose de plus ou moins analogue, afin que l'on en déduise sa pensée ou une partie de sa pensée. »* [Smith, 1930, cité par Jullien, 1995 : 16]

La pratique chinoise du langage introduit un décalage entre ce qui nous semble naturellement lié : le sens des mots prononcés et l'intention expressive du locuteur. Autrement dit, le sens et la forme, le discours et le réel sont l'objet, dans la pratique chinoise, d'un écart savamment produit. Ecart ne veut certes pas dire que tout rapport entre les deux est aboli, au contraire sans doute, dans la mesure où le choix des mots est rendu encore plus fondamental pour la compréhension qu'il n'est qu'un média au service d'un sens différent. Chaque expression doit être choisie et sélectionné avec un très grand soin, afin que les indices indiquant le sens caché restent décelables. La pratique du discours à la chinoise est tout entière fondée sur le *crypté*, mais où ce qui est caché (crypté) est fait pour être découvert. C'est pour mieux le dévoiler que l'on voile le sens.

Comment une telle pratique peut-elle « fonctionner » ? Comment les esprits peuvent-ils s'entendre (ce qui est le but de toute communication) si rien n'est directement dit ? Smith, toujours lui, note que si les deux parties connaissent la règle du jeu fondamentale qu'est ce « jeu autour du sens », alors rien ne fait obstacle à la communication :

> *« Lorsque tout le monde s'accorde pour se servir des mots « dans un sens constructif », et que chacun comprend que le voisin fait de même, seule la méthode d'emploi intervient, il n'est plus question de véracité »* [Smith, cité par Jullien, 1995 : 15-16]

Jullien oppose les stratégies militaires chinoise et occidentale. La première joue sur l'attaque de biais, le contact indirect, alors que la seconde, née en Grèce, est fondée sur l'opposition franche et directe.

> *« C'est toujours par un rapport de biais que nous l'emportons : même quand je choisis d'attaquer de front, c'est pour surprendre de biais le biais de mon adversaire. »* [Jullien, 1995 : 38]

A un affrontement de face où l'évaluation des forces respectives se fait dans l'instant et décide de la victoire, la stratégie militaire chinoise préfère l'inépuisable jeu du détour. Les Grecs les premiers en Occident ont abandonné les techniques de combats telles que le harcèlement, les procédés dilatoires et l'esquive, au profit de la rencontre frontale de phalanges rangées en ordre de bataille.

La différence remarquée à propos de la guerre est analogue à celle que l'on retrouve dans la pratique du discours. L'Occidental cherchera à prendre appui sur les arguments de l'adversaire en les réfutant pour développer sa propre argumentation. Le *dialogue* est d'abord *antilogue*, opposition de propositions contraires. La mise face-à-face des discours organisés est la méthode appliquée systématiquement depuis les Grecs. C'est elle qui paraît la mieux à même pour l'orateur de permettre le triomphe de la vérité. Le décompte des arguments opère de la même manière que celui des forces armées en présence. C'est l'opération la plus précise

et fiable pour assurer la victoire du plus fort. Cette manière occidentale de faire fondée sur la construction antithétique du discours, note Jullien [95 : 47], est féconde en « aventures dialectiques » dans la mesure où elle ouvre la possibilité d'une reprise infinie des arguments portés d'un côté puis de l'autre. Le discours chinois repose sur une « économie du sens » radicalement différente. Ce qui est *montré* est différent de ce qui est *à voir*. Il y a une distance entre le signifié et le signifiant.

> *« Le propre de l'expression chinoise est, à travers le détour, de maintenir la parole ondoyante et lâche, de garder « détendue » la prise : de manière à instaurer une distance* allusive *par rapport à l'objet visé. »* [Jullien, 1995 : 45]

Un proverbe chinois dit ainsi « montrer du doigt la poule pour injurier le chien » [p. 48]. Le sens réel des paroles n'est jamais donné à comprendre de façon immédiate, il n'est qu'un moyen d'indiquer un autre sens. Ce dernier doit sa force à son caractère souterrain ; la menace de ce sens qui ne fait que poindre est bien plus efficace qu'une parole assénée directement. Un argument qui se découvre offre trop de prise à la réfutation. Si en revanche l'argument n'est jamais dévoilé en tant que tel, il demeure insaisissable aux tentatives de sujétion de l'adversaire. Le flou entretenu autour du propos réel du discours est un vecteur d'efficacité redoutable pour ce même propos.

Cette manière de faire ouvre « les infinies ressources de l'obliquité : en faisant planer le soupçon, en laissant ramper l'inquiétude, on conduit l'autre à se laisser désemparer. » [p.51] L'échange à la chinoise est un art de l'implicite et de l'ambigu. Il prend en poésie la forme de l'allégorie, figure rhétorique qui par définition exprime verbalement une idée différente de ce qu'elle donne à comprendre. Jullien donne alors plusieurs exemples de poèmes très courts dont la signification immédiate ne fait apparaître aucune critique et déploie un discours assez convenu. Les commentaires des chinois lettrés renseignent cependant sur les critiques ainsi habilement insinuées. Si aucun vers ne « serre le sens » de près, c'est l'absence d'un terme attendu, le dessin en négatif d'un sujet non-abordé qui suggère l'intention de l'auteur. La critique apparaît *en creux*, dans l'espace créé par les soigneux évitements du poète.

Quel peut être l'utilité d'un tel procédé ? Comment un occidental héritier de la rationalité du dialogue grec (dont l'archétype est bien entendu le dialogue socratique rapporté par Platon) peut-il comprendre la rationalité propre de cette pratique ? C'est que, explique Jullien, le détour a des vertus que le chemin direct ne possède pas. Méthode occidentale et méthode chinoise ne sont pas deux moyens de parvenir au même points, l'image du détour est trompeuse en ce point ; ce sont plutôt deux chemins différents donnant accès à deux sens différents. Aktouf [2002] décrit comment la logique occidentale repose tout entière sur la notion du « tiers exclus » [Aktouf, 2002 : 200], c'est-à-dire sur la binarité des options : c'est

vrai *ou* faux, il a tort *ou* raison etc. Ce n'est pas le cas des Japonais et Extrême-Orientaux qui « ont depuis des millénaires (…) intégré dans leur façon d'être la tierce possibilité d'avoir à la fois tort et raison » [Aktouf, 2002 : 200-201]. La possibilité de coexistence de deux propositions apparemment contradictoires n'a pas de sens en arithmétique, mais apparaît dès lors qu'il est question de l'homme. Les sciences économiques sont ainsi critiquées aujourd'hui pour avoir fondé leur approche sur l'existence systématique supposée chez tout individu d'un ordre de préférences clairement définies (la courbe d'utilité). C'est nier que le désir humain peut être lui-même contradictoire (je veux sans vouloir, je suis sûr mais je doute etc.). La science de gestion doit aujourd'hui faire son deuil du principe du tiers exclu, afin de mieux comprendre son objet.

ii *La métis des Grecs*

Osons une autre référence à la pensée antique : le concept de *métis*, de ruse, dont nous avons déjà parlé en introduction. Detienne et Vernant [1974] la définissent comme « une intelligence à l'œuvre dans le devenir, en situation de lutte (…), utilisant des qualités intellectuelles, – prudence, perspicacité, promptitude et pénétration de l'esprit, rouerie voire mensonge » [p. 52]. L'oubli de cette forme d'intelligence de l'action aurait pour cause la condamnation prononcée à son encontre par Platon, qui ne pouvait accepter cette *connaissance de l'inexact*, cet *art trouble* qu'est la *métis* [Detienne, Vernant, 1974 : 306]. La pensée chrétienne ne fit que prolonger l'anathème. Pour rendre intelligible l'action du consultant en entreprise, il faudrait adopter la vision aristotélicienne qui « réhabilite le savoir conjectural et l'intelligence qui procède par détours » [*Ibid.*]

Les postulats selon lesquels il serait toujours possible d'établir un ordre complet des préférences *a priori* pour chacun, et selon lequel la certitude exclut le doute et réciproquement sont inexacts. En chacun de nous, comme dans chaque organisation, cohabitent et co-agissent un grand nombre de contradictions. Ces dernière sont intimement liées à l'apparence, dans la mesure où c'est par la mise en scène d'une cohérence (par l'imaginaire) que les contradictions peuvent cohabiter sans heurt. Le détour dont nous avons parlé précédemment, autrement dit la ruse, est le mortier permettant de faire tenir l'ensemble. C'est par le « tour » que sont contournées justement les obstacles logiques.

> *« C'est dans les espaces où se situent ces apparences, ces décalages et contradictions, que la ruse trouve les lieux de son action et, plus encore, les conditions de son existence et les moyens de son travail. »* [Balandier, 1985 : 118]

Balandier, dans son ouvrage sur le détour [1985], rappel qu'Ulysse est considéré en Grèce comme le « modèle du comportement manipulatif » [p.115]. Dans l'Iliade puis

l'Odyssée, l'épithète qui qualifie invariablement Odysséus-Ulysse, est « politechnas », c'est-à-dire « aux multiples ruses ». Il symbolise la pensée qui met le but qu'elle s'est fixée au-dessus de toute considération, et pour laquelle les moyens employés sont indifférents. C'est ainsi que dans son *Philoctète*, Sophocle met en scène les encouragements d'Ulysse au jeune héros Néoptolème, fils d'Achille, à utiliser la tromperie pour berner le héros éponyme. Balandier [1992] donne un exemple éclairant d'utilisation de la ruse et du détour dans le règlement d'un conflit. Chez les Ashanti, lorsque quelqu'un est offensé par le chef, il utilise la complicité d'un ami pour renvoyer l'insulte sans défier ouvertement le trop puissant potentat : l'offensé engage une querelle violente avec son ami en présence du chef, il l'insulte, le ridiculise. C'est une manière de répliquer qui apporte une compensation publique : c'est un détour dont personne n'est dupe : « l'homme d'autorité a reçu indirectement et à son détriment la critique. » [Balandier, 1992 : 43]

b) Transgression et pensée mythique : jeux de vérités

Comment un consultant peut-il produire le consensus, l'accord à partir d'un environnement si ambivalent ? Comment produit-il cette impression de clarté des analyses et facilite-t-il la décision alors qu'il est confronté sans cesse à des injonctions contradictoires ? **Parce qu'il est lui-même un grand manipulateur d'ambiguïté ; un producteur d'ambivalence**.

Nous le comprenons mieux maintenant, la tolérance à la dissonance, à la *contradiction* semble être plutôt la règle que l'exception dans l'entreprise. Montherlant aimait à évoquer dans ses essais le « syncrétisme et l'alternance », formule résumant sous sa plume l'écoulement interlope des choses, la nécessaire ambiguïté du monde. Paraphrasant cet auteur, nous pourrions qualifier de « sincérités successives » les discours contradictoires du consultant. Ce dernier se considère *à la fois* comme neutre, objectif, et comme le serviteur soumis des consignes du client, sans que la succession de ces vérités ne vienne créer de frictions mentales gênantes. Nous avons vu que, si on se cantonne au phénomène particulier de la transgression ordinaire, cette prétention à être à la fois *dans* et *hors* la règle est justifiée.

Comment un esprit moderne, rompu à tous les exercices de classement (or qui dit classement dit séparation nette, différenciation radicale), habitué dès l'enfance à penser en termes discrets, duaux, voire manichéens, peut-il accepter cette station manifeste dans les eaux troubles du *presque* et du *pas tout à fait* ? Pour cesser de considérer comme monstrueuse une telle incohérence, l'analogie avec la pensée mythique nous paraît efficace.

Le décalage entre le contenu du discours et la réalité n'a pas toujours été choquant. Dans son célèbre essai *Les Grecs ont-ils crû à leurs mythes ?* Paul Veyne [1983] explique comment

la question éponyme n'a pas de raison d'être pour un homme de l'Antiquité. Aussi étrange que cela puisse paraître pour un moderne, héritier de deux mille ans de culture judéo-chrétienne et de deux siècles de rationalisme, la question du *vrai* et du *faux*, de l'*exact* et de l'*inexact* ne se posait pas en ces termes pour un Grec ou un Romain. Les premières lignes de son essai posent une question dont la réponse peut fournir une clé de compréhension de l'attitude paradoxale du consultant : « comment peut-on croire à moitié ou croire à des choses contradictoires ? » [Veyne, 1983 : 11]

> *« Qu'avons-nous dans l'esprit lorsque nous croyons à la fois des choses contradictoires, comme nous faisons constamment en politique ou au sujet de la psychanalyse ? »* [Veyne, 1983 : 11]

Pour expliquer l'inexplicable, l'incohérence, Paul Veyne a recours à l'idée de « programmes de vérité » multiples : le mythe par exemple était, pour les Grecs, « une vérité rhétorique » [Veyne, 1983 : 89]. Cela ne veut pas dire que les Grecs y croyaient, mais *qu'ils admettaient qu'il en soit question comme d'une vérité* : « on devine alors qu'ils éprouvaient moins de l'incroyance, à proprement parler, qu'un sentiment de convention ou de dérision devant le caractère convenu de cette mythologie. » [*ibid*.] L'approche que propose Paul Veyne dépasse la notion de vrai et faux, de croyance et d'incroyance, pour donner finalement un statut positif à la notion de *contradiction* :

> *« Notre esprit ne se met pas au supplice quand, semblant se contredire, il change subrepticement de programme de vérité et d'intérêt comme il le fait sans cesse ; ce n'est pas là de l'idéologie : c'est notre façon d'être la plus habituelle. »* [Veyne, 1983 : 96]

Il nous invite ainsi à comprendre que « la vérité est plurielle et analogique (…). Nous sommes toujours dans le vrai quand nous changeons à notre insu de longueur d'onde ; notre sincérité est entière lorsque nous oublions les impératifs et usages de la vérité d'il y a cinq minutes, pour adopter ceux de la nouvelle vérité. » [Veyne, 1983 : 97] La vérité est *douée d'ubiquité* en quelque sorte : elle est présente dans plusieurs faits contradictoires au même instant. Trahissant les fondamentaux de son métier, le consultant ne fait qu'obéir à différents *programmes de vérité*. Il ne *ment* pas au sens péjoratif où l'on entend habituellement ce mot.

Pour comprendre cette idée, peut-être est-il utile de se rappeler avec Simmel [1995 (1912)] que c'est la conjonction des contraires qui donne forme à l'organisation :

> *« De même que pour avoir une forme, le cosmos a besoin « d'amour et de haine », de forces attractives et de forces répulsives, la société a besoin d'un certain rapport quantitatif d'harmonie et de dissonance, d'association et de compétition, de sympathie et d'antipathie pour accéder à une forme définie. »* [p.22]

Faut-il alors renoncer à toute prétention à l'unité, à la cohérence dans les ensembles sociaux ? Non, car, insiste Simmel, un tel raisonnement repose sur une conception erronée de

la notion même d'*unité*. L'idée d'unité est probablement mal comprise, au sens où elle exclurait l'existence de couples de contraires. Ces derniers seraient alors des « instances négatives ». Or « cette conception commune est tout à fait superficielle ; la société, telle qu'elle est donnée, est le résultat des deux catégories d'interactions, qui dans cette mesure se présentent toutes deux comme entièrement positives » [Simmel, 1995 (1912) : 22]. L'unité, n'est pas seulement l'accord et la cohésion d'éléments sociaux, c'est aussi la « synthèse globale des personnes, des énergies et des formes » [*ibid*.]. En conséquence, le résultat de la dissonance des pratiques n'est pas à trouver par une soustraction, mais par une *addition*. Les éléments opposés ne s'annulent pas, mais se surajoutent les uns aux autres. Pour le dire d'une autre manière, il n'est ni inquiétant ni anormal que plusieurs éléments d'une organisation entrent en conflit. Cela n'est pas contradictoire avec l'unité et l'existence de cette organisation. Au contraire, c'est par ce conflit que la structure perdure.

Le concept de *métis*, de ruse dont nous parlions plus haut peut encore être mobilisé avec bonheur. La représentation classique du rôle du consultant ne fait référence qu'à la simple *technê*, au savoir-faire pratique. C'est elle que l'on trouve décrite dans les discours, les plaquettes, les représentations véhiculées çà et là. En réalité, l'activité de conseil fait appel à la capacité bien plus large de la *métis*. Nous sommes mieux en mesure de comprendre cela maintenant que notre recherche est accomplie. Le consultant doit composer avec un environnement complexe et surtout contradictoire. Il est, par vocation, condamné à comprendre cette complexité et à surmonter ces contradictions. Cela ne va pas sans efforts et sans échecs, mais surtout, cela est impossible sans un jeu subtil autour des contraintes posées par le système professionnel dans son ensemble. C'est en transgressant au quotidien que le consultant peut réaliser le tour de force chaque fois renouvelé d'une mission réussie.

Pour bien faire comprendre notre pensée quand nous parlons de ce mécanisme transgressif qui permet la conciliation d'exigences contraires, tentons une petite analogie. Au XIXe siècle dans la « bonne société » bourgeoises, les apparences de la plus stricte fidélité conjugale étaient de mise, alors même que l'existence de maîtresse, que les aventures amoureuses extraconjugales (pour l'homme seulement il est vrai…) étaient tacitement admises. Pourquoi et comment ce qui peut paraître une hypocrisie dérisoire existe-t-elle ? Parce qu'à l'époque il s'agissait de concilier deux impératifs contradictoires : les impératifs sociaux et les besoins « affectifs ». Expliquons-nous. Les mariages à l'époque se font largement encore en-dehors de toute affection entre les intéressés. Il s'agit souvent d'unions de raison, fondées sur l'argent par exemple, et organisées par les familles de façon autoritaire. C'est une norme qui sert, pour prendre la perspective de Bourdieu, à contrôler la reproduction

sociale. L'homme pourtant a besoin de relations affectives. C'est pourquoi l'existence de maîtresses est alors tacitement acceptée. Les apparences sont sauves, mais la contrainte sociale est rendue supportable. Voilà ainsi une situation dans laquelle la transgression quotidienne, largement répandue de la norme est l'instrument d'une conciliation, d'une cohabitation. Voici un passage de l'*Aurélien* d'Aragon (qui est censé avoir lieu dans les années vingt) qui exprime cette idée :

- *« Tu es ridicule mon cher, tu es ridicule. Pourquoi ne veux-tu pas te marier ?*
- *Je ne suis pas l'homme d'une seule femme…*
- *Qu'est-ce que cela fait ? Tu crois que les hommes mariés ne se payent pas de temps en temps une petite fantaisie ? (…) le mariage n'est pas la même chose pour un homme que pour une femme. Il y a des accommodements… une femme intelligente ferme les yeux… c'est sans suites… »*[71]

La comparaison n'est bien sûr donnée qu'à titre d'illustration. Il y a là le même mécanisme à l'œuvre que dans le cas du consultant : le dépassement d'une contradiction au moyen d'une transgression consensuelle.

L'existence d'un consensus, c'est-à-dire d'un accord tacite ou non sur les pratiques, est un point essentiel à comprendre. Contrairement à ce que l'on est tenté de penser instinctivement, l'existence d'un accord sur ces pratiques n'implique pas que l'accord soit officiel. En d'autres termes, ce n'est pas parce que chacun sait que l'on transgresse que la dissonance entre niveaux de discours est forcément rendue impossible. Ce sont deux choses distinctes. Nous avons constaté lors de notre enquête que le jeu transgressif développé par les consultants est connu par les clients eux-mêmes. Il n'y a pas tromperie au sens où les consultants ne dupent pas les clients, mais déploie ses ruses face à un acteur qui les connaît, sait en parler et les prévoir.

> *« (…) Bien sûr il y a toujours des façades dans ce qu'on raconte, il faut aller voir l'arrière-cour »* [E29]

La transgression des règles fait partie de ce mécanisme du *comme si* au même titre qu'un spectateur est prié de croire, l'espace d'un instant, que l'actrice qui joue Bérénice aime vraiment Titus. Etudiant le cas particulier des rapports entre une filiale et sa maison-mère, Bonetti *et al.* [1998 (1979)] parlent d'une « mise en scène où l'on négocie, discute, adapte, transforme, interprète les règles pour ajuster indéfiniment des contradictions qui menacent d'échapper de toutes parts. » [p. 73] C'est le même dispositif de mise en scène qui est déployé quand un consultant et un client s'entendent à demi-mot pour dissocier *faire* et *dire*. Tout l'art

---

[71] ARAGON L., *Aurélien*, Paris, Gallimard, 2000 (1944), p.191.

de l'acteur réside alors dans cette modalité d'interprétation des règles que les auteurs nomment « politique de la pratique ».

C'est l'*imaginaire* qui est à l'œuvre dans le jeu du discours et des actions : « l'environnement tel que nous le percevons est notre invention[72] » [Foerster, 1984 : 42] Durkheim [1895] martèle que « la vie sociale est tout entière faite de représentations » [*préface de la seconde édition*]. Comme l'explique Castoriadis [1975], la société produit nécessairement de l'imaginaire. Elle a besoin de cette illusion pour fonctionner. C'est par ses *représentations* qu'elle devient capable d'actions. Le monde de l'entreprise ne fait pas exception : « c'est l'économie qui exhibe de la façon la plus frappante (…) la domination de l'imaginaire à tous les niveaux. » [Castoriadis, *Op. Cit.* : 236] L'éthique d'entreprise, les valeurs qu'elle met en avant, jouent le rôle d'*idole* au sens étymologique (το ειδωλον : l'image) : décor social, elles créent les conditions de déploiement des actions en les masquant.

*

* *

Résumons ce dernier chapitre exposant les résultats de notre enquête de terrain.

Nous avons procédé en trois temps consécutifs. Tout d'abord, nous avons montré la diversité et l'abondance des transgressions accomplies par les consultants en management. Dans leurs relations avec leurs clients, leurs concurrents, ou même leurs propres employés, les cabinets développent un grand nombre de pratiques irrégulières au sens où ils créent plusieurs niveaux de discours et d'actes contradictoires entre eux. Ces transgressions présentent les caractéristiques de ce que nous avons nommé la transgression ordinaire : pratique quotidienne, notoire, largement répandue, d'une gravité limitée.

Restait alors à comprendre la raison d'être de ces pratiques. Cela posait en fait deux questions : « pourquoi les acteurs transgressent-ils ? » tout d'abord, et ensuite « comment cette transgression prend-elle forme ? ».

A la première question, nous avons pu répondre que l'acte transgressif ordinaire semblait essentiellement dû à la nécessité dans laquelle sont les consultants de faire face à des contraintes contradictoires simultanées. La transgression est le mécanisme par lequel les exigences contradictoires du métier parviennent à être simultanément satisfaites.

Enfin, nous avons cherché à mieux comprendre comment ledit mécanisme fonctionnait. Le rôle de l'imaginaire est alors apparu prépondérant dans ce qui peut se décrire comme une *mise en scène conventionnelle*. Les discours sont déployés en contrepoint des actes, dans une sorte de jeu d'apparence très comparable à une représentation dramatique.

---

[72] "The environment as we perceive it is our invention."

La figure ci-dessous résume la démarche du chapitre que nous venons de retracer à grands traits.

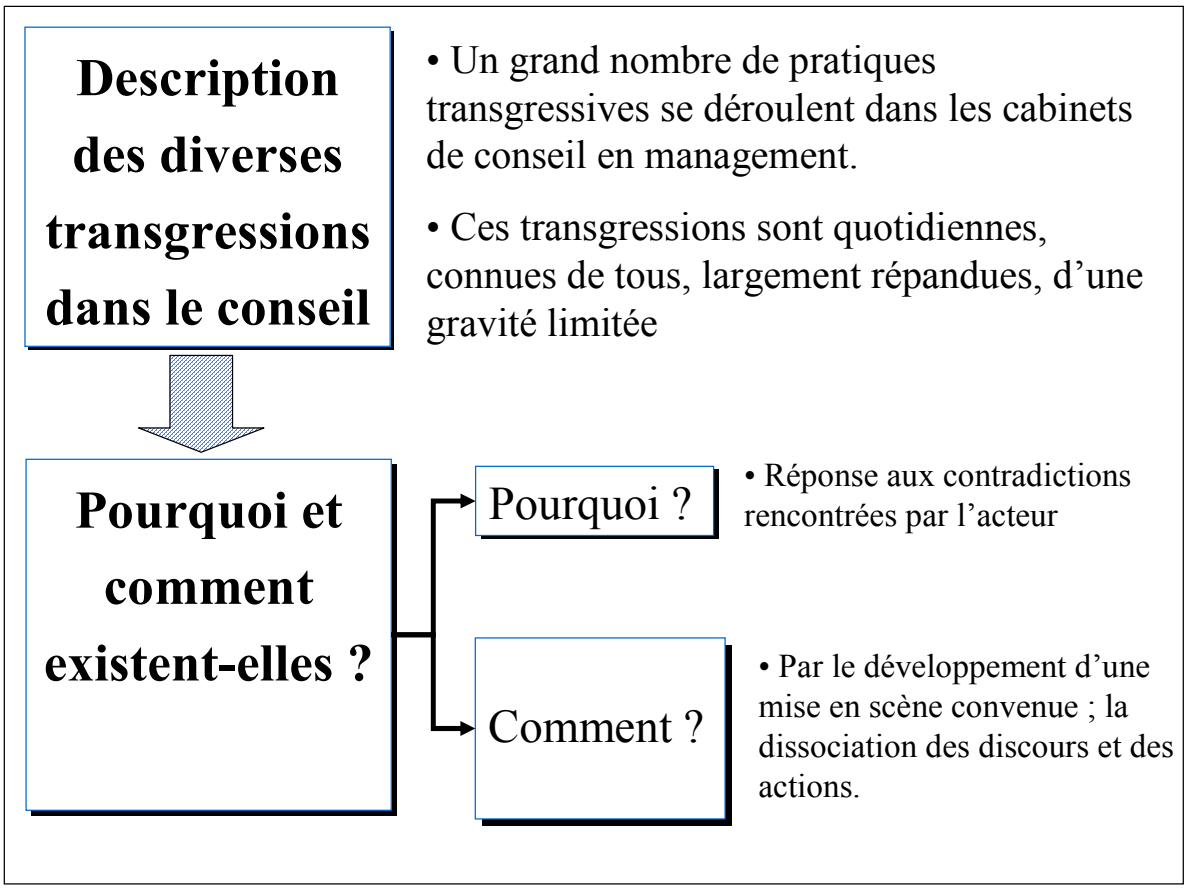

Figure 65 : *Synthèse des résultats de notre enquête de terrain*

C Apports, limites et prolongements

1) Apports théoriques de la recherche : la transgression ordinaire

Notre voyage à travers les déviances organisationnelles peut-il nous permettre de jeter un regard critique sur la théorie des organisations ? Plus précisément, qu'est-ce que la prise en compte de la transgression ordinaire apporte à la compréhension contemporaine de l'organisation ?

L'existence, à côté des comportements formellement prescrits, d'un monde de comportements informels n'est certes pas une découverte récente. Taylor n'a-t-il pas développé l'organisation scientifique du travail pour contrer cette fâcheuse *flânerie* où l'ouvrier se ménage un inadmissible et contre-productif instant de liberté entre deux tâches ? L'organisation informelle du travail préexiste historiquement à la normalisation totale du procès de production mise en place peu à peu dans les manufactures au XIXe siècle. La fabrication domestique des biens était inextricablement liée à la vie familiale, indissociable en cela du quotidien. La distinction entre vie privée et vie professionnelles n'avait pas sens. Le procès de production était tout entier fait d'arrangements informels. Le règne sans partage des règles et des procédures est une fiction qui ne doit sa vraisemblance qu'à un siècle de refoulement forcené. Cette part maudite du travail qu'est *l'informel* a été pourchassée puis tout simplement niée jusqu'à ce que les expériences d'Elton Mayo à la *Western Electric* commencent à les redécouvrir.

Le constat du foisonnement des règles est donc fait, et depuis longtemps, mais il faut reconnaître que les sciences de gestion n'en ont pas encore totalement assumé toutes les conséquences. Dans bien des cas, l'omniprésence de l'irrégulier est niée et/ou condamnée avec force (sans que la contradiction qu'il y a à soutenir de front les deux attitudes n'apparaisse pourtant à leurs auteurs). La partie des sciences de gestion qui reconnaît pleinement le phénomène le comprend avant tout comme moteur de changement (par l'innovation, l'évolution de la norme). Le fait que la transgression des règles en vigueur soit nécessaire à l'émergence de règles nouvelles, à la reconnaissance de nouvelles normes, est largement accepté aujourd'hui. Mais, nous l'avons remarqué, la traduction managériale de ce constat pose toujours problème. En effet, le mouvement de reconnaissance reste très ambigu, oscillant entre aliénation pernicieuse et libération des acteurs. Se limiter à la reconnaissance d'une transgression dont le seul rôle serait celui d'assurer le passage entre deux états, la

transition d'un ordre à l'autre, serait une erreur. Cela supposerait en effet que la transgression soit toujours passagère et limitée à quelques pionniers (une sorte d'être supérieur élu par le destin comparable au Prince de Machiavel). Or on constate que certaines transgressions sont permanentes et quasi-généralisées. Comment expliquer ce fait ?

Il devait nécessairement exister **un autre rôle de l'écart à la norme**, qui impliquerait cette permanence et cette omniprésence. Nous avons proposé ici une première description de cet autre rôle : la « transgression ordinaire ». Cette dernière consiste en l'existence d'un écart durable, répandu et notoire entre le niveau des principes affirmés et celui de la pratique.

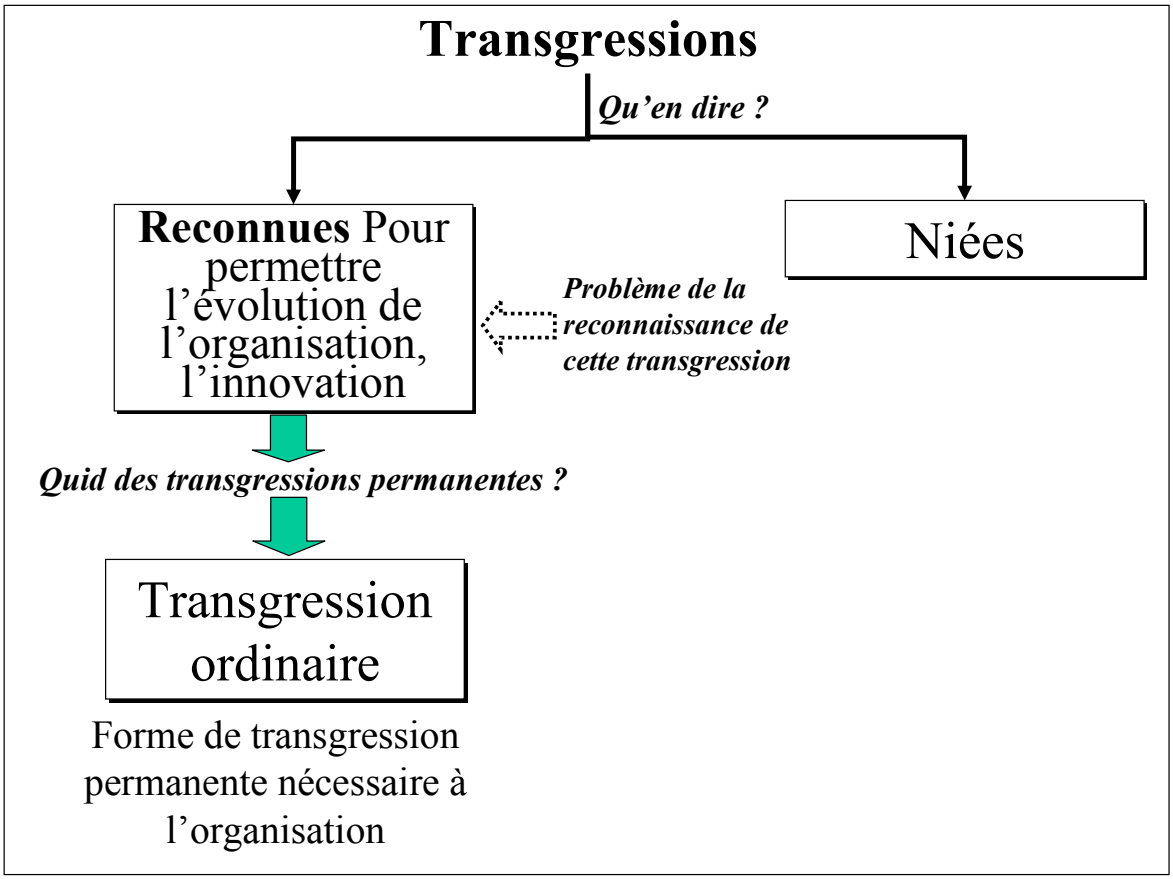

Figure 66 : *Représentation schématique des grandes articulations de notre démarche*

Nous avons mis en lumière ce phénomène à travers le cas du conseil en management. En l'absence de normes légales développées et précises (comme pour l'expertise comptable par exemple), ce sont des normes informelles d'origine consensuelle qui prédominent. Dans ce contexte, nous avons identifié l'existence d'un jeu permanent, largement répandu et notoire entre les principes posés (les discours) et les actes. Le métier de consultant, en d'autres termes, repose sur une utilisation constante de toute la palette des ambiguïtés permises par le discours, allant de la simple interprétation au mensonge pur et simple.

Notre recherche s'inscrit finalement dans la continuité des auteurs qui reconnaissent la règle comme un phénomène traduisant une négociation perpétuelle entre acteurs (nous pensons à Jean-Daniel Reynaud en particulier). Nous prolongeons cette idée en montrant que la transgression elle-même est le reflet d'un *consensus en train de se faire*, autrement dit, d'une négociation. On pourrait s'étonner à première vue de l'apparent paradoxe qui fait d'un acte conflictuel (la transgression) un instrument d'accord. Mais le fait que cette négociation soit perpétuellement inachevée, perpétuellement conflictuelle – dans la mesure où elle s'exprime au travers de pratiques transgressives – n'en fait pas une forme débile, amoindrie de détermination de l'accord. Simmel [1995 (1912)] affirme en effet qu'« en lui-même, le conflit est déjà la résolution des tensions entre les contraires » [p.20]. Notre thèse peut donc sans paradoxe proposer la transgression ordinaire – qui n'est après tout qu'une forme de conflit – comme une type de négociation, une forme émergeante de conciliation.

Les contradictions inhérentes au métier du conseil en management sont dénoncées depuis toujours par les consultants, les chercheurs et l'ensemble des acteurs qui rentrent en contact avec cette profession. Ce que nous avons apporté à notre sens, c'est l'éclairage de ces pratiques à l'aide de la grille de lecture de la transgression ordinaire. Donnant sens à des agissements trop souvent ignorés ou péremptoirement dénoncés, nous avons souligné la parenté de nature qui existe entre des phénomènes apparemment assez disparates.

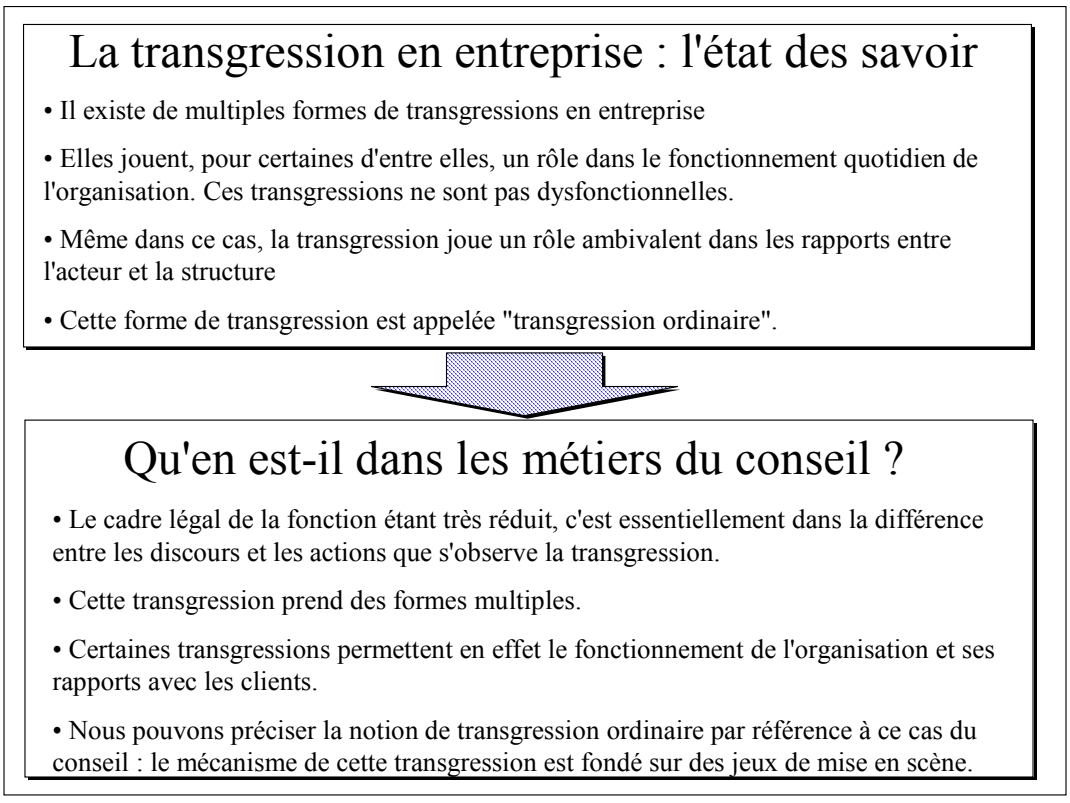

Figure 67 : *Synthèse des apports théoriques de la recherche*

C'est bien un jeu coopératif qui est développé entre consultants et clients, même si les intérêts de chaque parti divergent quelque peu. Chercher à maximiser son chiffre d'affaire n'est pas, pour un consultant, un objectif contraire à l'intérêt du client. Nous voulons dénoncer à la fois l'angélisme (souvent défendu par les consultants eux-mêmes) qui voit dans le consultant une sorte de Pythie indépendante délivrant ses oracles, et, à l'opposé, la critique radicale qui stigmatise en lui un suppôt zélé du patronat.

> *« Bien sûr il y a des « réseautages », des jeux d'influence, mais ça fait partie du métier. Si les gens, si le client ne sent pas que vous avez envie de les aider, ils vous prendront pas. C'est fondamental ça. C'est un jeu coopératif vous savez ! »* [E33]

Présenter le consultant comme un commerçant rusé, louvoyant de ports en ports et servant tout de même au mieux (dans la majorité des cas) son client, n'est pas aporétique. La première vision, pensons-nous, est au contraire la condition d'existence de la deuxième : le consultant ne *sert* si bien que parce qu'il transgresse en permanence.

Cette thèse s'inscrit dans un projet de recherche bien plus vaste qui, à l'issu de ces pages, n'est encore qu'ébauché : permettre aux sciences de gestion de mieux appréhender, au-delà des discours managériaux, les mécanismes silencieux quotidiens qui font fonctionner une organisation. Le foisonnement des contradictions dans les organisations est comparable à celui que l'on peut observer dans la société : il est l'expression permanente de synthèses dialectiques en train de se former. Une organisation vit *par* ses désordres, et non *en dépit* d'eux. C'est là une idée qui n'est déjà pas facile à accepter en théorie ; on comprend d'autant mieux la difficulté qu'une prise en compte de ce nécessaire désordre par le manager représente.

Il nous semble que l'emphase délibérément portée sur l'aspect cohérent de l'organisation fait partie des plus graves erreurs des sciences de l'organisation. Il faudra probablement bien des études pour contrebalancer encore l'incommensurable dédain dont a été victime la part d'ombre du fonctionnement des ensembles organisés. Encore une fois, nous ne voulons certainement pas inverser le déséquilibre, en promouvant une sorte de « règne de l'irrégulier », mais œuvrer pour le rétablissement de l'équilibre. Chasser cette part maudite, en nier l'existence, c'est le plus sûr moyen selon nous de s'exposer à son retour incontrôlé et excessif. Orphée, dit-on, avait commis cette erreur ; il était sectateur fanatique et exclusif d'Apollon-Phoebus. Outré de ce manque de considération, Dionysos avait envoyé ses bacchantes pour mettre en pièce le poète (on trouve le même scénario dans *Les Bacchantes* d'Euripide). L'analyse sociologique de ce retour du refoulé a été faite par Maffesoli notamment. « Qui veut faire l'ange fait la bête » ; ces mots de Pascal résonnent aujourd'hui à

nos oreilles comme un avertissement : ne nions plus le désordre qui habite les organisations. Simmel [1995 (1912)] développe lui-même cette idée selon laquelle on a tort de partir du postulat inconscient selon lequel la paix – c'est-à-dire l'ordre, la concorde, la transparence, l'harmonie parfaite – serait l'état originel de la société qu'il s'agirait à toute force de retrouver. Nous l'avons bien vu au travers de notre enquête ; c'est le conflit – autrement dit le désordre, la discorde, la dissonance – qui est l'état normal de l'humanité et de l'organisation.

Nous l'avons vu plus haut, l'idée encore dominante dans les discours managériaux selon laquelle on peut toujours tout rationaliser, mesurer, évaluer joue en fait comme *voile*, comme *convention* commode derrière laquelle s'abritent le jeu des pratiques réelles. Dire cela n'est pas plaider pour la disparition totale de l'idée de rationalité parfaite en management, puisque justement elle sert le déploiement des mécanismes réels. Il est juste question ici de démythifier un peu plus cette croyance. Soyons lucides sur la réalité des rhétoriques (notamment originaires d'outre-atlantique) de l'ordre, de la transparence totale comme panacée. Derrière l'apparente évidence d'un précepte, il n'y a souvent qu'un dogmatisme. De plus en plus de travaux contribuent du reste aujourd'hui à la mise en évidence de l'idéologie managériale qui existe encore dans bien des discours. Nous espérons avoir, à notre modeste échelle, contribué à en étayer indirectement la critique. Une critique réaliste, mais constructive et, osons le mot, scientifique, qui vise avant tout à la reconnaissance de *ce qui est*.

2) Apports managériaux de la recherche : quel management de la transgression ?

Si le discours des consultants est un discours qui voile comme nous venons de l'affirmer, alors que devons-nous craindre ou espérer de son *dévoilement* ? Comme nous avons eu l'occasion de le suggérer à diverses reprises au long de ce texte, dévoiler la nature parodique des rapports client/consultant, c'est priver ce rapport de sa substance. Cette question peut être posée d'une autre façon : que doit faire le manager face à notre constat théorique ? Quel intérêt peuvent avoir nos spéculations pour un praticien d'entreprise?

a) Mieux comprendre le système dans lequel le manager agit

En introduction de cette thèse, nous avions évoqué l'existence des trois postulats du manager qui, à notre sens, devaient être révisés [pages 11-12] : 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.

Notre travail de recherche permet la contestation radicale de ces trois postulats. 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.

Notre approche est propre à éclairer un consultant ou un manager sur les logiques des paradoxes apparents des pratiques du métier. Il existe une réelle demande en la matière. A plusieurs reprises, les interviewés nous ont confié après l'entretien combien l'évocation des pratiques transgressives leur posait question. Notre entretien a parfois joué le rôle d'une sorte de psychanalyse en permettant des formulations conscientes nouvelles pour eux. Plusieurs répondants nous ont écrit quelques jours après l'entretien pour nous faire part de réflexions qu'ils avaient eues, de questions qu'ils se posaient. L'un d'entre eux écrit ainsi :

> *« LA question taboue vis-à-vis de [mes clients], c'est pourquoi ils me confient ce travail à moi alors qu'ils regorgent de ressources internes pour faire ce boulot. Je crève d'envie de leur demander mais je n'ose pas de peur de tuer la poule aux œufs d'or. »* [e-mail reçu à la suite de l'E 26]

L'interrogation des consultants est parfois plus fondamentale encore :

> *« Pourquoi les choses se passent ainsi finalement, hein ? et pas tout bonnement comme c'est décidé ? ça je me le demande vous voyez »* [E 46] *« Vous voyez, après toutes ces discussions, je me rends compte… enfin c'est vrai qu'il y a des choses étranges dans tout ça… pourtant on y vit, on les faits avec les autres aussi… »* [E 24]

Le consultant, comme le client du reste, a bien sûr des théories sur les raisons d'être des choses, sur le fonctionnement du système. Aucune des personnes que nous avons rencontrées n'était exempte d'un certain cynisme sur les pratiques courantes. Mais la parfaite clairvoyance de chacun sur les décalages entres discours et actes n'exclue pas une incompréhension de la *logique globale* des pratiques.

C'est en cela, pensons-nous, que notre thèse peut d'abord avoir de l'intérêt pour un manager. Le consultant qui aurait la patience de lire notre thèse – et de la patience, il en faut pour des praticiens généralement habitués aux *memos* de quelques pages et assez sceptiques face aux travaux universitaires –, le consultant donc, qui lirait notre thèse avec attention pourrait sans doute y trouver une lecture éclairante des phénomènes dans lesquels il vit quotidiennement. Il pourrait réaliser notamment combien les pratiques transgressives ordinaires sont au cœur de son métier ; combien ces pratiques sont une réponse aux impératifs

contradictoires qui s'imposent à lui ; combien enfin la référence à ce que serait un « vrai consultant » par opposition au « faux » n'a, somme toute, guère de sens.

b) Une gestion de la transgression ?

Gérer la transgression : voilà un projet dont l'intitulé seul semble prometteur. Il faut bien avouer que notre thèse, 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 résultats. Est-ce possible ?

Josserand et Perret [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. »* [Josserand et Perret, 2003 : 171]

Les auteurs n'ont pas une telle prétention, car ils reconnaissent avec Quinn et Cameron [1988] que le paradoxe est une composante irréductible de la dynamique organisationnelle. Il est aussi vain qu'inefficace de vouloir le faire disparaître.

Il nous faut renoncer à l'idée rassurante d'une « gestion de la transgression ordinaire » au sens classique. On ne peut gérer la transgression ordinaire comme on gère une panne de machine ou une trésorerie. Nous avons en effet montré que ces pratiques n'avaient rien à voir avec un *défaut* du système, et qu'elles n'étaient pas susceptibles de manipulation dans la mesure où elles étaient *déjà* en elles-mêmes les avatars de manipulations croisées. Plus exactement, si une gestion de la transgression ordinaire peut exister, elle est déjà pratiquée dans la plupart des entreprises. En effet, nous avons vu dès notre revue de littérature que les règles sont des *moyens* utilisés par les managers au service de buts parfois détournés, inverses même de la lettre de cette règle. En transgressant, l'employé est tout à la fois victime et rebelle de cette manipulation. Disons-le en termes simples : la règle est un élément du conflit ; la transgression est une forme de compromis en perpétuelle renégociation. En un certain sens, la transgression ordinaire est *par définition* la « gestion des contradictions organisationnelles ». C'est ce que suggère par exemple Hampten-turner [1992] :

> *« Une organisation pratique une gestion paradoxale si elle est à même de concilier des contraintes perçues habituellement comme opposées. En combinant*

> *des contraintes perçues traditionnellement comme contradictoires, elle s'engage alors dans un cercle vertueux où « les valeurs opposées (…) restent en état de tension créatrice et de freinage mutuel. Le cercle s'auto-équilibre et s'auto-corrige »* [Hampten-Turner, 1992 : 36, cité par Josserand et Perret, 2003 : 166]

C'est bien dans cette conciliation des opposés que nous avons vu la raison d'être principale de la transgression ordinaire. Dès lors, répétons-le, la réponse simple à l'existence d'une transgression ordinaire que serait la mise au clair des pratiques et des règles restera toujours un objectif illusoire. La transparence, nous l'avons assez montré, est une solution imparfaite.

De plus, Mintzberg a montré que dans leur vie quotidienne, les cadres n'utilisaient quasiment pas la science de gestion pour la réalisation de leurs tâches. En conséquence, « le spécialiste de gestion n'a pratiquement aucune influence sur la façon dont les cadres travaillent » [Mintzberg, 1984 (1973) : 19]. Nous serions particulièrement vains alors de prétendre avoir un réel impact sur la façon dont le manager travaille au quotidien : s'il n'écoute personne, comme le pense Mintzberg, pourquoi nous écouterait-il ?

A partir de ce constat, doit-on abandonner toute volonté de pouvoir être utile au manager ? Doit-on se résoudre à ne présenter au praticien qu'une observation amusante mais sans intérêt puisque inutile dans sa vie professionnelle ? Nous ne le croyons pas. Nous n'aurions pas entrepris une recherche de plusieurs années si nous n'étions intimement persuadés qu'elle pouvait être éclairante pour le manager. Alors quoi ?

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 ?

c) Distinguer le vrai conseil du faux : une impasse

Nous avons développé plus haut le constat selon lequel il existe plusieurs usages du métier de consultant. En pratique, ce dernier remplit un certain nombre de rôles assez différents qui sont même parfois contradictoires. Alors que faire ? Deux solutions se présentent.

Premièrement, appeler à la distinction rigoureuse des deux types de service, afin d'éviter la malencontreuse contamination du « vrai » conseil par les impuretés de l'autre. C'est une option impossible pourtant : on a vu que séparer les deux, c'est tuer la deuxième, or la première ne saurait vivre seule (la demande n'étant pas suffisante pour alimenter en chiffre d'affaire les structures existantes). Le *conseil pervers* ne vit qu'à l'ombre du vrai conseil, qui lui sert de justification, qui en est la face solaire. Constatant le décalage entre les deux utilisations du conseil, d'aucuns pourraient conclure : « pour réconcilier discours et action dans le conseil, *rétablissons la cohérence* en avouant clairement quel est le type de demande auquel un consultant répond : analyse objective, apport de garantie à la direction etc. ? » Le bon grain du « vrai » conseil serait alors séparé sans ambiguïté de l'ivraie des opérations souterraines. Pas si simple hélas.

Cette première solution n'est envisageable que si l'on accepte l'idée selon laquelle la demande pour du conseil « pur » existe réellement, sans jamais, donc, être mêlée de préoccupations se reportant au « deuxième métier ». On pourrait admettre à la rigueur que le nombre de clients qui veulent réellement un conseil d'expert neutre pourrait être suffisant pour fonder l'activité d'un petit cabinet. La difficulté néanmoins réside dans le fait qu'il est très difficile en pratique, même pour le client lui-même, de différencier les deux types de demande. Ce que nous distinguons n'est souvent qu'un seul et même besoin dans l'esprit d'un dirigeant. Ce dernier ne conçoit que rarement sa demande comme une demande de « mise en scène », de production de discours convenus si l'on préfère. Le client veut *à la fois* le conseil indépendant, la neutralité, et l'adhésion à ses vues personnelles. Celui qui, en effet, est persuadé d'avoir une bonne idée et qui paye les consultants pour la formuler à sa place ne pense pas les faire déroger à leurs principes d'objectivité !

Vouloir établir la cohérence entre les discours et les actions équivaudrait ni plus ni moins à *supprimer les conditions d'existence de l'activité de conseil même*. Reynaud [1993] rappelle que la tâche la plus rude d'un ingénieur-conseil est bien souvent de « vaincre les routines existantes » [p. 100]. Mais ces routines ne peuvent être vaincues qu'à la condition que la parole du consultant soit reconnue et considérée par ceux qui la reçoivent. Quelle valeur aurait en effet une mission de conseil qui avouerait explicitement avoir pour rôle de

servir de garantie à la direction ? Qui, au vu et au su de tous, paierait pour s'entendre dire le texte qu'il a lui-même rédigé ? Que resterait-il de l'effet « éléctro-choc » d'une recommandation si nul n'ignore qu'elle a été dictée par la direction ? La fiction de la neutralité est indispensable au bon déroulement du procès d'évolution de l'entreprise. La mise en scène de l'indépendance est la condition *sine qua non* de l'efficacité de l'intervention du consultant. Avouer les arrangements avec la réalité, c'est rompre le charme qui donnait tout son poids aux recommandations. Le carrosse devenu citrouille, l'analyse objective devenue vulgaire exercice de dictée, qui se souciera de celles-ci ? Le dévoilement serait fatal. *Non videbis si videris* (tu ne le verras plus si tu le vois) : l'avertissement d'Eros à Pyche vaut aujourd'hui encore pour les organisations. Il est des cas paradoxaux où *montrer* un mécanisme, c'est le briser.

Il faut se garder de plus d'un contresens grave : analyser la transgression du consultant comme le signe d'une priorité accordée à l'intérêt du cabinet sur celui du client serait une erreur. C'est bien les conditions d'un jeu gagnant-gagnant que vient créer, à notre sens, le jeu subtil des discours et des actions ; c'est bien l'intérêt du client qui est le but des contorsions de casuiste auxquels se livrent les consultants. L'adaptation de l'entreprise à un nouvel environnement sans cesse changeant, la transmission et l'acceptation des volontés de la direction générale sont à ce prix. Finalement, c'est l'efficacité de l'organisation cliente qui est le produit de ces pratiques obscurs. La mise en scène de l'éthique du consultant, et les actions qui la contredisent en sous-main, sont les deux éléments qui, une fois articulés, permettront à l'entreprise d'accomplir son travail d'adaptation à son environnement.

Réclamer *la mise au clair* des deux ordres antagonistes serait une erreur, car c'est précisément grâce à l'*obscurité* que la dialectique trouve une heureuse issue. Dénoncer un « mensonge » du consultant, une conspiration de l'hypocrisie serait retomber dans le travers qui perd les zélateurs de la *pureté* du travail.

d) Savoir acheter le conseil : un client mieux formé pour un conseil plus efficace

Pas de négation possible ni souhaitable de ces pratiques donc. Alors que faire ? La deuxième solution, face à la dualité intrinsèque des types de conseil, est d'accepter avec lucidité une telle ambiguïté, tout en travaillant à une meilleure information du client face à ces questions. Nous avons vu en effet qu'une bonne part de la duplicité du consultant était rendue nécessaire par celle des demandes du client lui-même. Un client doit en effet avoir bien à l'esprit la nature complexe de l'activité de conseil quand il fait appel à un cabinet. Connaître

le dualisme du service de conseil, c'est éviter une confusion possible entre plusieurs types de demandes.

Pour un manager, notre recherche peut, à notre sens, constituer la base d'un « art d'acheter le conseil » sans lequel le bilan de la mission de conseil risque trop souvent d'être négatif. Nous avons très souvent lors de nos entretiens entendu répéter qu'une des causes majeures d'échec d'une mission (au sens où elle s'est révélée inutile pour l'organisation) était le manque de clarté de la demande du client. Cela ne veut pas dire que cette demande doit être publiquement transparente bien sûr : nous avons vu combien cette transparence était précisément impossible quand l'ambiguïté officielle était nécessaire à l'atteinte de l'objectif. Ce que nous voulons dire, c'est que le client doit être lui-même assez lucide sur les raisons de son appel à un consultant. L'enseignement managérial de notre recherche réside sans doute dans cette idée toute simple : le client doit faire une introspection pour comprendre les vraies raisons qui le poussent à demander une mission. Au cours de cette réflexion, il doit prendre conscience des éventuelles contradictions entre plusieurs objectifs qu'il se fixe et les supprimer le cas échéant. Tous les consultants nous l'ont dit : les clients sont de mieux en mieux « éduqués » à l'achat de conseil. Il y a en cette matière une compétence qui s'est incontestablement développée chez les managers depuis une vingtaine d'années. Cela signifie que la collaboration étroite et la parfaite intercompréhension entre client et consultant est plus que jamais la clé d'une mission efficace.

3) Limites et prolongements envisageables de la recherche

A travers notre étude, nous avons mobilisé une quantité importante de recherches, collecté une grande quantité de données ; nous avons ouvert des portes théoriques, décelé des pistes que nous n'avons pu exploiter. C'est le lot de tout chercheur, naturellement : limiter son cheminement à une question précise est une nécessité méthodologique. Ce n'est pas sans une pointe de regret pourtant que, tout au long du parcours, des mondes entiers s'offrent à notre curiosité sans que nous puissions y pénétrer vraiment. Mais sans doute est-ce de cette frustration que naît finalement la curiosité future… En attendant, nous pouvons indiquer quelques prolongements possibles, quelques chemins parallèles aussi que d'autres pourront emprunter avec profit, à moins que nous en ayons nous-mêmes le loisir…

- **Approfondir la connaissance des pratiques transgressives dans les métiers du conseil et généraliser aux métiers tertiaires**

Le prolongement à nos recherches le plus évident est tout d'abord l'approfondissement de l'étude des pratiques transgressives des différents types de conseil en management.

En prenant comme un tout ce type de conseil, nous avons supposé qu'il y avait là une unité de pratiques qui le justifiait. L'enquête nous a montré qu'en effet les mêmes grandes catégories de pratiques y étaient représentées. Cependant, il serait concevable de s'intéresser plus spécifiquement à un seul type de métier – par exemple, le conseil en recrutement –, afin d'en appréhender les spécificités éventuelles.

Inversement, une généralisation aux métiers des services pourrait être tentée. Ce serait là une étude nettement plus ambitieuse : montrer que le phénomène de la transgression ordinaire existe dans la plupart des métiers de service. Souvenons-nous que nous avions choisi le cas des métiers du conseil parce que précisément il nous paraissait cristalliser à lui seul la plupart des difficultés posées par la règle. La généralisation de nos conclusions à d'autres métiers tertiaires est donc tentante, d'autant plus que nos discussions avec toutes sortes d'intervenants de ce secteur nous laissent en effet à penser que les choses n'y fonctionnent pas différemment. Cependant, il n'y a là qu'un *soupçon*, et non un fait raisonnablement fondé par une investigation *ad hoc*.

- **Impact du mode de rémunération sur la transgression ordinaire**

Autre piste intéressante : l'impact du mode de rémunération sur le comportement et plus précisément sur les pratiques transgressives des consultants. Au cours de nos entretiens, nous avons à plusieurs reprises été amenés par notre interlocuteur à discuter des mérites relatifs des modes de rémunération sur l'efficacité des employés. Les associés surtout sont soumis à des régimes de rémunération très divers : mise au pot commun des chiffres d'affaire et répartition égalitaire, bonus proportionnel à des dépassements d'objectif… Il existe un grand nombre de mode d'incitation au travail dans l'intérêt de l'entreprise. Dans certains cas, le mécanisme existant facilite ou décourage les pratiques transgressives.

Dans les cabinets de conseil en recrutement par exemple, il peut être tentant pour un associé de garder pour soi les références d'une personne de valeur, sans les communiquer à l'ensemble du cabinet. La « perle rare » sera gardée en vue du jour où elle pourra servir lors d'une mission. Si la rémunération dépend uniquement du chiffre d'affaire personnel réalisé par chaque *partner*, il est évident que la tentation de cacher ce genre d'information est forte :

> *« Si on me dit tu gagnes deux fois plus si tu caches ta copie que si tu la caches pas, je vais réfléchir à deux fois avant de partager l'information avec mes copains. »* [E 40]

C'est bien ce qui se passe par exemple dans un cabinet où le consultant gagne 33% de ce qu'il ramène. Si, à l'inverse, le bonus est calculé d'après la somme totale des produits des missions, alors l'associé pourra sans crainte faire partager les bons profils qu'il découvre.

C'est en somme le pur utilitarisme qui joue – à première vue du moins – dans les choix des actions : volonté de maximiser ses bénéfices financiers ou symboliques (prestige, considération etc.).

En voulant prendre en compte l'égoïsme naturel des acteurs, les systèmes d'incitation s'orientent de manière exagérée sur la seule mise en valeur de cet individualisme. Cela peut générer des pratiques transgressives particulières. Par une organisation judicieuse de la structure des rémunérations, il est probablement possible d'orienter les actions des acteurs pour minimiser ces effets de rétention d'information. Aussi étonnant que cela puisse paraître, il nous a semblé au cours de nos entretiens que les pratiques de rémunération n'avaient à aucun moment fait l'objet d'une réflexion de ce type. Les questions de partage de l'information en particulier sont souvent incroyablement négligées.

Cela ne concerne pas d'ailleurs que le système de rémunération : le problème s'étend à l'ensemble des structures internes de fonctionnement. Par exemple, le système de « staffing » d'un cabinet fait que chacun a intérêt à cacher la préparation d'une nouvelle proposition, et à garder la nouvelle mission la plus secrète possible au sein même du bureau afin de maximiser ses chances d'être « staffé » dans la nouvelle équipe.

- **La question de la part culturelle du rapport à la règle**

Nous avons traité la question de la culturalité du rapport à la règle dans notre première partie. L'existence de particularités culturelles dans le mode de rapport à la règle avait été mise en évidence sans pour autant qu'un déterminisme de comportement puisse être défendu. A l'issu de nos observations sur des entreprises qui, quoique d'origine anglo-saxonnes pour la plupart, emploient une grande majorité de Français, la question du poids de la culture dans nos constatations se pose évidemment. Le conseil tel qu'il est pratiqué aux Etats-Unis par exemple diffère-t-il radicalement du système français ? Nos observations n'ont-elles de validité que dans l'Hexagone ? La transgression resterait-elle un mal typiquement français ? Nous ne pensons pas que l'exception française soit si radicale. Cependant, il nous est difficile d'en être certains, la présente recherche n'ayant pas, pour des raisons évidentes de faisabilité, couvert une zone internationale (sauf si l'on considère que la plupart des personnes interrogées ont une expérience du travail à l'étranger). Il s'agit donc moins d'une limite de nos constatations à proprement parler que d'une voie de prolongement future pour nos recherches.

Une recherche qui tenterait de résoudre cette question devrait évidemment procéder par comparaison : étudier en parallèle deux entreprises très proches sur le plan organisationnel

(même produit, même structure, même règles), et s'intéresser aux variantes dans les transgression des règles. Une telle étude, pour passionnante qu'elle serait, n'en resterait pas moins soumise aux critiques habituelles de toute recherche « culturaliste » : relativisme moral sous-jacent, déterminisme comportemental.

- **Le rôle de l'imaginaire en entreprise**

Un autre prolongement s'esquisse, nous semble-t-il, concernant le thème de l'imaginaire en entreprise. Bien d'autres recherches théoriques et empiriques seront nécessaires pour mettre en évidence le rôle joué par le jeu croisé de représentations pourtant transparentes à tous. Beaucoup ont été déjà réalisées d'ailleurs, mais essentiellement dans la discipline sociologique. L'identification de la quantité énorme de « discours paradoxaux » au sens propre (contraires à l'opinion, y compris de celui qui les formule) dont le caractère de *mise en scène* est un savoir commun ne sera permise que par l'accumulation de recherches dans des secteurs différents.

- **L'importance de la confiance dans le fonctionnement de l'entreprise**

Thuderoz, Mangematin et Harrisson [1999] ont rappelé l'importance de la notion de confiance. Cette dernière revient en effet très souvent dans la bouche des consultants et des clients que nous avons interrogés. C'est elle, nous l'avons vu à travers certains exemples, qui permet de décider d'outrepasser une interdiction théorique. La confiance est le ciment coordinateur grâce auquel les protagonistes peuvent s'écarter de la règle sans pour autant supprimer la coopération. Bien plus, il semble que la confiance est le vrai déclencheur et garant d'une relation d'affaire. Là où la représentation commune accorde une place hégémonique à *l'intérêt bien compris* – censé seul justifier la relation d'affaire, la prise de risque –, il faudrait peut-être substituer le « lien faible » qu'est la confiance mutuelle. Ce rôle, en tous cas, est à redécouvrir. Une étude comme la nôtre a pu rassembler des éléments qui permettraient sans doute de constituer une première ébauche de cette redécouverte.

- **Le rôle politique du consultant**

Par son accès privilégié à l'information, ses connections multiples à l'intérieur d'un même marché entre concurrent, sa connaissance des différents niveaux internes de l'entreprise, le consultant est l'adjuvant par excellence des jeux politiques dans l'organisation. Cette dimension politique du rôle du consultant est d'ailleurs apparue en filigrane de nos considérations concernant sa propension à servir la personne même du client et à agir comme

« facilitateur de réforme ». C'est bien parce qu'il travaille non seulement pour une entreprise mais aussi pour un individu – le dirigeant qui choisit et paye le cabinet – que le *partner* participe toujours plus ou moins aux jeux politiques. Querelle de succession, désaccord sur les actions stratégiques à entreprendre, conflits de pouvoirs sont autant de circonstances dans lesquelles le consultant intervient. Quelles sont les modalités d'action du consultant dans ces affaires internes ? Notre étude propose déjà une piste de réponse : si l'on met de côté le rôle de conseil pur, c'est en gardant une image d'intégrité que le consultant parvient le mieux à aider son client. Il faudrait approfondir en particulier comment le consultant joue un rôle d'arbitre ambigu, à la fois neutre et partial, dépendant et indépendant, et comment c'est de cette ambiguïté que vient une bonne part de son utilité pour le client.

- **La dimension affective du rôle du consultant**

Encore une piste que nous avons effleurée : l'importance de l'affect dans la pratique du conseil. Nous avons montré l'importance des relations personnelles entre associé et client. Il n'y a guère de relation de conseil qui se développe sans qu'existe au préalable ou se développe en parallèle une relation de mutuelle estime, voire d'amitié. Le mythe de la relation d'affaire « froide », purement pragmatique, fait partie de ces présupposés du management moderne qui doivent être rectifiés : la dimension affective joue incontestablement un rôle important dans le choix des interlocuteurs, dans le déroulement de la relation. Trouver un prestataire, obtenir des informations, négocier des émoluments : autant de situations où la relation *intuitu personae* intervient. A un monde de l'entreprise conçu comme lieu par excellence des calculs d'intérêt, des anticipations pondérées, des jugements « froids », il conviendrait de substituer la représentation d'un monde tissé de liens personnels, d'estimes mutuelles, un monde en somme de réseaux affectifs. Il serait trop long de développer ici les éléments de nos entretiens qui permettent d'étayer une telle idée. Dans une recherche future, nos matériaux pourraient en tous cas constituer une base de départ solide.

- **Ethique et transgression : repenser leurs rapports**

Enfin, la question du rapport à la règle appelle irrésistiblement une réflexion d'ordre philosophique et moral. En effet, les thèmes du débat démocratique et du rôle des normes dans le juste fonctionnement social apparaissent en filigrane derrière nos considérations. Chanlat [1990 : 100], citant Castoriadis [1996 : 162], rappelle que la démocratie doit s'instituer de telle sorte que les questions de la liberté, de la justice, de l'équité et de l'égalité (donc ce qui est considéré comme juste, équitable, etc.) doivent sans cesse pouvoir être

posées. C'est bien pourquoi la transgression est par nature partie intégrante de tout système démocratique: elle doit toujours poser ses lois/règles comme si elles étaient immuables et définitives (sous peine de n'avoir aucune force contraignante, donc aucune efficace), tout en permettant en permanence l'évolution de ces règles, *i.e.* la transgression. Assurer la pérennité de la structure implique ce double mouvement d'affirmation des règles et de violation de ces dernières. Ce mouvement, nous l'avons montré, est synchronique et pas seulement diachronique (les deux moments ont lieu *simultanément*). Nous avons montré qu'il en était de même dans l'entreprise. Ce constat de l'inévitable ambivalence de la norme et de la part de désordre nécessaire ne laisse pas d'interroger les notions de morale, de justice. Nous avons délibérément évité dans cette thèse la question éthique, car elle nous aurait entraînés dans un autre voyage, bien loin de notre sujet. La question d'une « éthique », définie comme application pratique de la morale, ne manque pas d'intérêt cependant. Elle doit être posée par le gestionnaire qui doit, par nature, sans cesse mettre les théories en pratique dans ses actes de gestion.

CONCLUSION

« Je ne sais si j'ai réussi à faire connaître ce que j'ai vu en Amérique, mais je suis rassuré d'en avoir eu sincèrement le désir, et de n'avoir jamais cédé qu'à mon insu au besoin d'adapter les faits aux idées, au lieu de soumettre les idées aux faits. »

[Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, Tome I, p.68]

Nous voici au terme de cette recherche. Il s'agit moins toutefois d'un achèvement que d'une étape dans un périple bien plus long : celui de la réhabilitation et de la description inlassable du rôle que l'obscurité joue dans les organisations. Notre thèse a l'ambition d'avoir écarté un pan du voile qui cache encore aujourd'hui aux gestionnaires le phénomène de la transgression. Martinet [1990 : 10] soulignait il y a quelques années que nous sommes aujourd'hui entrés dans un mouvement de remise en cause du paradigme dominant en sciences de gestion qui a été celui du XXe siècle. Nous espérons, à notre modeste échelle, avoir contribué à cet enjeu scientifique important : dessiner les contours du paradigme dominant du XXIe siècle. Notre travail s'inscrit dans une démarche d'anthropologie de l'action organisée dont le souci principal est de rendre compte de la réalité de « l'activité normale » des groupes humains au-delà des représentations classiques.

Résumons à grands traits le cheminement que nous avons suivi.

Nous avons commencé cette étude par nous intéresser aux diverses productions scientifiques concernant les pratiques transgressives en entreprise. L'examen de la littérature en sciences de gestion a montré qu'elles sont présentes dans toutes les organisations. Les transgressions sont de multiples natures : elles diffèrent par leurs causes (motivations), la durée, leur impact, leur caractère individuel ou collectif.

A l'issu de la revue de littérature est apparu en creux un type de transgression qui a été insuffisamment décrit jusqu'ici en sciences de gestion : des transgressions quotidiennes, connues de tous et accomplies par tous, qui sont d'une gravité limitée mais jouent un rôle à part entière dans le fonctionnement de l'organisation. Nous nous sommes intéressés, en d'autres termes, à une transgression qui a un rôle dans le fonctionnement « normal » de l'organisation (en dehors de celui lié à l'innovation qui a été déjà largement décrit).

Il a alors fallu mener une enquête sur le terrain pour démontrer l'existence de cette transgression que nous nommons « ordinaire ». La deuxième partie de notre thèse est une tentative de vérification de ce modèle de la transgression ordinaire à la lumière du cas des métiers du conseil en management.

Une revue de la littérature a d'abord montré que la plupart des approches du conseil en management ont jusqu'ici ignoré la dimension transgressive des pratiques. Certains travaux sociologiques font exception, mais se limitent à une description amusée qui ne cherche pas à expliquer les causes de l'existence de telles pratiques.

Notre expérience dans le conseil ainsi que nos entretiens ont permis de constater qu'il existe dans cette activité une forme de transgression qui se présente comme un décalage tacite

entre discours et action ; une sorte de mise en scène convenue de la réalité. Ce décalage présente les caractéristiques de la transgression ordinaire : une pratique permanente, quotidienne et répandue, d'une gravité limitée, qui joue un rôle dans le fonctionnement de l'organisation. Plus précisément, la transgression est utilisée par le consultant comme mécanisme de conciliation des exigences contradictoires imposées par son environnement. C'est à travers un « jeu de paroles » mobilisant des symboles et des représentations que le consultant développe son activité normale.

En dressant la liste rapide des différents points qui peuvent faire l'objet d'investigations complémentaires, nous avons indiqué les limites et insuffisance de la présente recherche. Le présent travail a en effet ses limites, nous en sommes conscients. Du moins espérons-nous qu'en l'espèce *limitation* ne veut pas dire *insuffisance.* Nulle recherche ne saurait embrasser l'entièreté de son domaine, et c'est par conséquent une qualité essentielle pour un travail scientifique que d'être *borné*. La science ne cache-t-elle pas la grandeur de son ambition – la connaissance ! – derrière la modestie et la retenue de ses propos ? Une idée simple ressort d'un travail de trois ans ; une idée qui tient en une phrase : les pratiques transgressives en organisation ne font pas l'objet, chez les gestionnaires, de l'attention et de la considération qu'elles méritent. Le management se contente encore largement des mythes et représentations que tant d'auteurs pourtant ont dénoncés. En ce qui concerne le conseil, nos constatations valent moins par leur nouveauté (toute relative nous le reconnaissons) que par l'illustration qu'elles apportent de l'importance du phénomène de la transgression. Gérer une organisation, c'est d'abord assurer les conditions de sa survie. Les sciences de gestion aujourd'hui payent encore un lourd tribut au rationalisme économique, à l'utilitarisme qui fonde la pensée économique. Mais elles doivent commencer à se rendre compte qu'en niant le décalage entre norme et pratique, en observant un silence gêné sur le rôle de la différence entre ordre réel et discursif, elles perdent une grande partie de leur pertinence. On ne peut comprendre une organisation qu'en admettant le jeu subtil des contradictions qui s'y développent, et plus important encore, en en comprenant le caractère nécessaire. L'organisation n'existe pas *en dépit* des contradictions qui y foisonnent, mais *grâce* à elles.

ANNEXES

Annexe 1 : Index des noms propres cités **483**

Annexe 2 : Table des figures **489**

Annexe 3 : Bilbiographie **491**

Annexe 4 : Détail des dates, durées et lieux des entretiens **516**

Annexe 5 : *Verbatim* de l'entretien 31, réalisé le 22 mars 2004 **518**

Annexe 6 : Table des matières détaillée **533**

Annexe 1 : INDEX DES NOMS PROPRES CITES

Abrahamson, 302
Achille, 453
Agamemnon, 22
Aktouf, 123, 211, 271, 327, 451, 452
Allard-Poesi, 371, 372, 374
Allard-Poesi, Drucker-Godard, Ehlinger, 370
Alter, 182, 183, 184, 198, 203, 212, 255, 260, 273, 442, 443
Amadieu, 32, 122
Amsellem, 310, 311
Andersen, 74
Anouilh, 150
Ansellem, 311
Anzieu, 428
Anzieu et Martin, 71
Apollon, 7, 280
Aragon, 456
Arendt, 71
Argyris, 182
Argyris et Schön, 52
Ariès et Duby, 105
Aristophane, 283
Asch, 67
Aubert, 255
Aubert et Gaulejac, 199, 248
Austin, 63
Bach, 386
Bacon, 101
Badinter, 104, 145
Baier, March et Saetren, 117, 246, 247
Balandier, 132, 166, 177, 180, 197, 216, 262, 281, 452
Bamberger et Sonnenstuhl, 59, 139
Bardin, 371
Baron, 317
Bartleby, 118
Bateson, 428
Baumard, 348, 359
Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 346, 349, 359, 369
Beck, 113
Becker, 25, 28, 29, 58, 180, 263, 266, 318, 413
Bentham, 24
Béranger et Rouge, 88
Bergerac, 101
Bergeron et al., 150, 151, 180, 249, 250
Bernoux, 32, 33, 46, 117, 191, 192
Bernoux, Motte et Saglio, 190
Berrebi-Hoffmann, 277, 300
Besnard, 166, 167, 168, 172, 173
Bickhandani, Hirshleifer et Welch, 66
Blanchet, 345, 349, 350, 351, 370
Blundson, 284, 298, 303, 326
Bollier, 210
Bologne, 241
Boltanski et Thévenot, 254
Bonetti, 196, 255, 256, 257, 258, 260, 368, 372, 440, 456
Bonetti et al., 197, 198, 199, 202, 249
Bonetti, Descendre, Gaulejac et Pages, 196, 255, 372
Borzeix, 18
Bossard, 284, 289, 316, 317

Bouchez et Simonet, 284, 317, 319, 320
Boudon, 52, 138, 139, 147
Bourdieu, 34, 124
Bourguignon, 208
Bourrier, 123
Bové, 85
Brams, 335
Burnier, 208
Burns et Stalker, 118, 182
Cadoux, 82
Caillois, 178
Calavita, Pontell et Tillman, 144
Calchas, 280
Campanella, 101
Canback, 304
Canguilhem, 163, 164, 165, 174
Casanova, 437
Cassandre, 280
Castoriadis, 249, 457, 473
Catherine II, 437
Certeau, 206, 262
César, 83, 281
Chanlat, 342, 473
Cherrington, 318
Christensen, 241
Citati, 7
Clinard et Yeager, 261
Clot, 126
Coase, 39, 304
Cohen, 46, 154, 253
Cohen et March, 65
Cohen, Fink, Gadon, Willitts, 54
Cohen, March et Olsen, 65
Coleman, 138, 149, 174
Coleman et Ramos, 150
Collinson, 190
Constant, 103
Coulanges, 7, 33, 50, 100, 133
Coutard, 423
Créon, 150
Cressey, 59
Criton, 99
Crozier, 48, 117, 201, 219, 220, 224, 225, 227, 228, 250, 273, 438
Crozier et Friedberg, 40, 73, 148, 192, 219, 220, 221, 222, 224, 225, 226, 227, 228, 335
Cru, 153, 193
Crucini et Kipping, 298
Cuny et Goguelin, 95
Cyert, 36
David-Jougneau, 149
De Munck et Verhoeven, 212, 214, 447
Dejours, 125, 130, 200, 202, 203, 248, 249
Delcourt-Curvers, 441
Descartes, 109
Desclés, 337
Desjeux, 144, 247
Desmarez, 46
Détienne, 10
Detienne et Vernant, 452
Detoeuf, 83
Devereux, 116
Dionysos, 6, 7, 462
Dodier, 95, 96, 152, 153, 256
Dohse, Ulrich et Malsch, 190
Doniol-Shaw, 123, 154, 199
Dreyfus et Rabinow, 204
Droit, 10, 206, 207
Dubin, 250
Duc et Faïta, 126, 143
Dujarier, 322, 323
Dupuy, 9, 56
Durand, 190, 448
Durand et Koleva, 190
Durey et Pérard, 49, 176, 177
Durkheim, 20, 31, 32, 55, 59, 137, 139, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 175, 179, 180, 181, 183, 331, 341, 457
Electre, 22
Elias, 119
Enriquez, 116, 183, 211, 247, 249
Eschyle, 7, 441
Ester, 86

Euripide, 441
Evrard, Pras et Roux, 349
Ewald, 111, 112, 113, 114, 115
Farquharson, 335
Faugeron, 49
Fayol, 8, 32, 289
Feldman et March, 445
Festinger, 71
Festinger, Riecken et Schachter, 70
Foerster, 457
Ford, 122
Foucault, 10, 24, 30, 176, 203, 204, 205, 206, 207, 346
Franck, 214
Frédy-Planchot, 189, 202, 229
Freund, 345
Fridenson, 283
Friedberg, 235, 236, 237, 310
Friedman, 189
Friedmann, 122, 156, 190
Ganguilhem, 166
Georges-Picot, 323
Gernet, 173
Giddens, 25, 209, 229, 343
Giordano, 177, 199
Girard, 176
Giust-Desprairies, 336
Goffman, 28, 70, 335, 442
Golen, 321
Gottfried, 156
Grainucas, 32
Granovetter, 80, 358
Gras, 195, 252, 253
Gras, Moricot, Poirot-Delpech, Scardigli, 251
Grawitz, 368
Greiner et Metzger, 290
Griffin, O'leary-Kelly et Collins, 35
Guerrien, 37
Guibert et Jumel, 360, 374
Guibert, Jumel, 368
Guyau, 167
Habermas, 64, 110, 111, 112, 113, 115
Hackman, 121, 128
Hamlet, 437
Hampten-turner, 465
Harrington, 101
Harsanyi et Selten, 335
Harvey, 72
Hatchuel, 212
Heers, 8
Helfer, Kalika et Orsoni, 41
Hennestead, 199
Hermel, 211
Hermès, 7
Hésiode, 173
Hilmer et Donaldson, 326
Hirschleifer, 117
Hirschman, 190
Hochstetler et Copes, 154
Hollinger et Clark, 23
Homère, 173
Hugot, 298
Humphrey et Palmer, 154, 175, 182, 261, 262, 263
Iribarne, 84, 85, 95, 96, 97, 98
Isaac, 254
Ivancevich, Donnelly et Gibson, 42
Janis, 71
Jarrosson, 67, 327
Jeammaud, 18, 21, 30
Jensen et Meckling, 39
Jermier, 156
Jocaste, 280
Josserand et Perret, 254, 465, 466
Jullien, 315, 449, 450, 451
Kafka, 107, 114
Kagan et Scholz, 142
Kant, 102, 103, 104, 109, 331
Kelsen, 17
Keynes, 68
Khireche-Oldache, 19, 20
Kierkegaard, 110
Kinard, 286
Kindleberger, 66

Kipping, 284
Koenig, 336
Kreiner, 241, 390
Lacordaire, 33
Laïos, 7, 280
Laocoon, 280
Latouche, 214
Lawrence et Lorsch, 182, 250
Layole, 199
Lazarfled, 345
Lazega, 72, 73, 297
Le Goff, 178, 207
Leibeinstein, 38
Leplat, 121, 125, 126, 127, 128, 129, 141, 142, 143
Leplat et Hoc, 121, 128
Lescarbeau, 304, 315, 316
Lescarbeau, Payette et St Arnaud, 288, 314
Lesueur, 39
Lewin, 368
Linard et Prax, 336
Linhart, 44, 45, 46, 122, 192, 211, 212, 250
Lippitt et Lippitt, 316
Lombroso, 137
Loquen, 51, 52
Luce et Raiffa, 38
Machiavel, 101, 339, 460
Mackay, 70
Maffesoli, 8, 177, 179, 192, 262, 447
Malherbe, 211, 213
Malinowski, 29
Mandeville, 176, 180
Marc et Picard, 177
March, 36, 117, 143, 192, 247, 312, 335, 337, 344, 417, 444, 445, 446
March et alii, 143
March et Olsen, 241, 445
March et Simon, 241, 423
Martin, 89, 90, 91, 156, 243
Martinet, 334, 337, 341, 479
Marx, 34, 110, 139
Maucorps, 191
Mauss, 235, 331
Mayo, 46, 459
Melville, 118
Mendeleïev, 135
Merton, 139, 264, 265
Merton, Fiske et Kendal, 349
Métis, 7
Milgram, 68
Mintzberg, 42, 296, 466
Mollat du Jourdain, 83
Monjardet, 117
Montesquieu, 34, 80, 85, 94
Morand-Deviller, 113
More, 101
Morel, 71
Moscovici, 54, 172, 218
Mreiden, 300, 306, 313, 315
Musil, 342
Neill, 205
Nelson, 97
Néoptolème, 453
Neuville, 310
Nicolas-Le Strat, 321
Nietzsche, 8, 110, 171, 441
Nonaka, 124
Nord et Jermier, 35
Œdipe, 7, 280
Offe, 311
Ogien, 28, 30, 136, 137, 138, 143, 152, 157, 158, 166, 175, 218, 345
Ombredane et Faverge, 121, 128
Orgozogo, 199
Orléan, 65, 66, 67, 69, 70
Orphée, 462
Orwell, 169, 214
Page, 246
Paraire, 91
Park, 335
Pascal, 93, 462
Pearson, 192
Pécout, 208
Peretti, 40
Perez, 289, 313, 314, 321
Pergolèse, 386
Périlleux, 197, 207, 209, 210

Perseus, 41
Pesqueux, 33, 281
Pesqueux, Ramanontsoa, Saudan et Tournand, 280
Petitet, 288
Pichon, 310, 311, 312
Pisistrate, 33
Platon, 99, 100, 167, 282, 283
Poirot-Delpech, 251, 252
Polanyi, 124
Polynice, 150
Popper, 337
Poyet, 128
Prasad et Prasad, 155, 190, 191
Prévert, 135
Procuste, 438
Proudhon, 171
Quételet, 137, 164
Quinn, 249
Quinn et Cameron, 465
Rabelais, 101
Radbruch, 108
Ramanantsoa, 325
Ramphft, 19
Randolp et Blackburn, 42
Rawls, 34, 102, 148
Reason, 141
Reix, 20, 124
Reynaud, 30, 41, 47, 51, 116, 119, 168, 200, 220, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 255, 273, 440, 467
Rien et White, 241
Riley, 117
Robert, 34, 178
Roethlisberger et Dikson, 46, 121, 155, 231, 349
Romelaer, 65, 296, 390
Rondeau, 227
Rostand, 157
Rousseau, 34, 139, 206
Roy, 231
Rubin et Rubin, 360, 361
Sainsaulieu, 33, 150, 155, 191, 225, 227
Sarvary, 303
Savall et Zardet, 35, 36, 136, 147
Schaffer, 328
Schelling, 70
Schmitt, 17
Scott, 121
Segrestin, 36, 213, 214
Sen, 271
Sénèque, 57
Sennett, 215
Shakespeare, 60, 192
Shiller, 67
Simmel, 342, 448, 454, 455
Simon, 101, 117, 149, 331, 335, 339, 341, 342, 343, 345
Simonet, 312
Simpson, Paternoster et Leeper Piquero, 148
Skolnick et Fyfe, 138
Smith, 176, 449, 450
Socrate, 99, 181, 283
Solon, 33
Sophocle, 22, 67, 150, 441, 453
Spencer, 139
Sperber, 73, 74
Sperber et Deirdre, 74
Spitzer, 202
Suétone, 281
Sutherland, 138
Sykes et Matza, 152
Taft et Ross, 189
Taylor, 8, 122, 188, 283, 284
Terssac, 18, 50, 121, 124
Thermes, 92
Thomas et Znaniecki, 172
Thompson, 191
Thorsrud, 190
Thuderoz, Mangematin, Harrisson, 472
Tirésias, 280
Tocqueville, 84, 87, 91, 139, 477
Touraine, 150, 190, 194
Tullock, 246
Ulysse, 452
Urwick et Gulick, 32
Valeyre, 118, 188

Vallancien, 104
Van Gennep, 178
Vaughan, 71, 142
Veltz, 117
Verdier, 226, 436
Veyne, 454
Vidal-Naquet, 7
Vigarello, 101, 102
Villette, 285, 286, 287, 290, 298, 299, 306, 324, 325, 326, 365
Wacheux, 32
Walras, 342
Warner et Low, 150
Warwick, 359
Webb, Campbell, Schwartz et Sechrest, 348
Weber, 22, 32, 33, 59, 218, 265, 343, 345, 346
Weiss, 40
Westley, 26
White, 156
Wilkinson, 305, 306, 317, 318, 319
Williamson, 39, 304
Williamson, Wachter, Harris, 39
Wisner, 121
Zabala, 190
Zarifian, 188, 258
Zay, 447
Zeus, 7

Annexe 2 : TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 : LA REGLE : UN COMPOSE D'UNE PRESCRIPTION ET D'UNE SANCTION 19
FIGURE 2 : LA DIVERSITE DES SOURCES, FORMES ET PERIMETRES DE PRESCRIPTION 21
FIGURE 3 : UNE REPRESENTATION SCHEMATIQUE DU RAPPORT FREQUENCE DE LA SANCTION/FREQUENCE DE LA TRANSGRESSION 23
FIGURE 4 : LA FREQUENCE D'APPLICATION DE LA REGLE COMME PRODUIT DU RAPPORT VOLONTE D'APPLICATION / POSSIBILITE DU CONTROLE 26
FIGURE 5 : LES DIFFERENTS DEGRES DE TRANSGRESSION EN FONCTION DES FACTEURS VOLONTE D'APPLICATION ET POSSIBILITE DE CONTROLE 27
FIGURE 6 : LES TROIS CONDITIONS DE DECLENCHEMENT DU MECANISME D'ETIQUETAGE [D'APRES BECKER, 1985 (1963), P.145 SQ.] 29
FIGURE 7 : SYNTHESE DE NOTRE ACCEPTION DU TERME « TRANSGRESSION » 53
FIGURE 8 : LA TRANSGRESSION : SYNTHESE DE NOTRE DELIMITATION DU CHAMP 55
FIGURE 9 : LES TROIS RAPPORTS AU REEL D'UN INDIVIDU 61
FIGURE 10 : LES DIVERSES MODALITES DE RAPPORTS CONSONANTS OU DISSONANTS ENTRE OPINION, DISCOURS ET ACTION 62
FIGURE 11 : LES QUATRE COUPLES OPINION/DISCOURS/ACTES DU POINT DE VUE DE LEUR DISSONANCE 63
FIGURE 12 : LES DIFFERENTS TYPES DE MIMETISMES SELON ANDRE ORLEAN [2001] 69
FIGURE 13 : DE LA TACHE A REALISER AU TRAVAIL REEL : LES POINTS DE FORMATION DES ECARTS 129
FIGURE 14 : QUATRE TYPES DE CLASSEMENT DE LA TRANSGRESSION 134
FIGURE 15 : LE CHOIX DE L'ACTE TRANSGRESSIF SELON LA THEORIE DU CHOIX RATIONNEL 139
FIGURE 16 : TROIS VISIONS DES CAUSES DE LA DEVIANCE 140
FIGURE 17 : SYNTHESE : POURQUOI TRANSGRESSER UNE REGLE ? LES TRANSGRESSIONS INVOLONTAIRES 147
FIGURE 18 : SYNTHESE DES TYPES DE TRANSGRESSION CAUSEES L'OPPOSITION D'UN PRINCIPE SUPERIEUR 157
FIGURE 19 : SYNTHESE DES DISTINCTIONS PROPOSEES DANS LES CAUSES DE TRANSGRESSION 158
FIGURE 20 : LE SAIN ET LE MALSAIN SELON DURKHEIM ET CANGUILHEM 174
FIGURE 21 : LE CYCLE DE VIE DE LA REGLE D'APRES NOTRE COMPREHENSION DES TRAVAUX DE NORBERT ALTER 185
FIGURE 22 : DEUX UTILITES TRADITIONNELLEMENT RECONNUES AU DESORDRE 186
FIGURE 23 : ENTRE RESISTANCE ET COOPERATION : L'AMBIGUÏTE FONDAMENTALE DE TOUT ACTE TRANSGRESSIF. 195
FIGURE 24 : L'AMBIVALENCE DES SIGNIFICATIONS DES PRATIQUES TRANSGRESSIVES 215
FIGURE 25 : REGLES DU JEU ET JEU AUTOUR DE LA REGLE : DIFFERENCE ENTRE LE JEU ET L'ORGANISATION 223
FIGURE 26 : REGULATION DE CONTROLE ET REGULATION AUTONOME, D'APRES REYNAUD [1995] 230
FIGURE 27 : LA REGULATION CONJOINTE, COMPROMIS ENTRE LES REGULATIONS DE CONTROLE ET AUTONOME . 233
FIGURE 28 : QUELQUES MOYENS DE NEGOCIATION CLANDESTINE SELON REYNAUD [1995] 234
FIGURE 29 : LES POINTS D'OPPOSITION DES RATIONALITES DE L'ECHANGE SOCIAL ET STRATEGIQUE SELON REYNAUD [1997] 236
FIGURE 30 : CINQ USAGES DETOURNES DE LA REGLE 239

FIGURE 31 : TYPOLOGIE DES MODES D'ADAPTATIONS INDIVIDUELLES A LA CONTRAINTE SELON MERTON 1997 [1957] 265
FIGURE 32 : LES CINQ CARACTERISTIQUES DE LA TRANSGRESSION ORDINAIRE 267
FIGURE 33 : QUEL TYPE DE TERRAIN CHOISIR POUR EPROUVER LA NOTION DE TRANSGRESSION ORDINAIRE ? 270
FIGURE 34 : PANORAMA DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE 272
FIGURE 35 : SYNTHESE DE LA PREMIERE PARTIE 274
FIGURE 36 : LA DIVERSITE DES TYPES DE CONSEIL AUX ENTREPRISES 279
FIGURE 37 : NOTRE ACCEPTION DE TERME DE CONSEIL EN MANAGEMENT 291
FIGURE 38 : LES METIERS DU CONSULTANT EN MANAGEMENT : LES SPECIALISTES 292
FIGURE 39 : LES METIERS DU CONSULTANT EN MANAGEMENT : LES GENERALISTES 293
FIGURE 40 : LES METIERS DU CONSULTANT EN MANAGEMENT : LES GRANDES SOCIETES INTEGREES 294
FIGURE 41 : REPRESENTATION SCHEMATIQUE DES TYPES DE PROBLEMATIQUES TRAITEES SELON LA SPECIALITE 295
FIGURE 42 : LES DIFFERENTS GRADES DANS LES CABINETS DE CONSEIL 297
FIGURE 43 : LES APPORTS CLASSIQUEMENT RECONNUS DES CONSULTANTS 301
FIGURE 44 : DEFINITION DE LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE, D'APRES GUIBERT ET JUMEL [1997] 333
FIGURE 45 : SYNTHESE DU CHOIX DE LA METHODE DE RECUEIL DE DONNEES 350
FIGURE 46 : TROIS FACTEURS PERMETTANT DE GARANTIR UNE REPRESENTATIVITE DE L'ECHANTILLON 353
FIGURE 47 : DETAILS DES FONCTIONS ET DES EFFECTIFS DES CLIENTS INTERROGES 354
FIGURE 48 : REPARTITION DES 41 CONSULTANTS INTERVIEWES PAR GRADES 355
FIGURE 49 : VENTILATION PAR SPECIALITE DES CABINETS INTERROGES 356
FIGURE 50 : REPARTITION PAR LIEU DE DEROULEMENT DE L'ENTRETIEN 362
FIGURE 51 : EXPERIENCE ET PROPENSION A S'OUVRIR A L'ENQUETEUR : L'EFFET CISEAU 366
FIGURE 52 : LES PHASES DE NOTRE ANALYSE DE CONTENU 375
FIGURE 53 : LES QUESTIONS CENTRALES DE L'ANALYSE DE NOS ENTRETIENS 376
FIGURE 54 : LES DEUX ZONES DE TRANSGRESSION QUE NOUS DISTINGUONS 378
FIGURE 55 : L'EXPLOITATION DE L'AMBIGUÏTE CONCERNANT LA PROPRIETE DES INFORMATIONS PAR LES CONSULTANTS 384
FIGURE 56 : LE CONSULTANT : UN COLPORTEUR D'INFORMATIONS « SENSIBLES » 387
FIGURE 57 : REPRESENTATION SCHEMATIQUE DU ROLE D'INTERMEDIAIRE JOUE PAR LES CABINETS DE CONSEIL 388
FIGURE 58 : DEUX CONCEPTIONS DE LA VALEUR DU SERVICE DE CONSEIL 403
FIGURE 59 : QUELLES LIMITES DU RAISONNABLE LA TRANSGRESSION ? 412
FIGURE 60 : LES CARACTERISTIQUES DE LA TRANSGRESSION ORDINAIRE DANS LE CONSEIL 415
FIGURE 61 : SERVIR LE CLIENT : UNE TACHE AMBIGUË 426
FIGURE 62 : LE CONSULTANT FACE A DES IMPERATIFS CONTRADICTOIRES 429
FIGURE 63 : LES DEUX TYPES DE PRATIQUES DE LA PROFESSION DE CONSEIL 433
FIGURE 64 : LES DIFFERENTS ROLES IMPLICITES DU CONSULTANT 434
FIGURE 65 : SYNTHESE DES RESULTATS DE NOTRE ENQUETE DE TERRAIN 458
FIGURE 66 : REPRESENTATION SCHEMATIQUE DES GRANDES ARTICULATIONS DE NOTRE DEMARCHE 460
FIGURE 67 : SYNTHESE DES APPORTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE 461

Annexe 3: BIBLIOGRAPHIE

Liste des ouvrages cités ou consultés

AKTOUF O., *La stratégie de l'autruche, Post-mondialisation, management et rationalité économique*, Montréal, Ecosociété, 2002.

ALBERT E., NGUYEN NHON D., *N'obéissez plus !*, éd. d'organisation, 2002.

ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S., « Analyses de représentations et de discours », in THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2003.

ALTER N., *La bureautique dans l'entreprise*, Les Editions Ouvrières, Paris, 1985.

ALTER N., *La gestion du désordre dans l'entreprise*, Paris, l'Harmattan, 1992.

ALTER N., « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence », in *Revue Française de Sociologie*, 1993, XXXIV-2.

ALTER N., *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF, 1996.

ALTER N., *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000.

ALTER N. (*et al*.), *Les logiques de l'innovation,* La Découverte, Paris, 2002.

ALTER N., « Régulation sociale et déficit de régulation », in TERSSAC G. (de) (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements*, Paris, La Découverte, 2003.

ALVESSON M., "Organizations as rhetoric: Knowledge intensive forms and the struggle with ambiguity", Journal *of Management Studies*, 30: 997-1015. 1993

AMADIEU J.F., *Organisations et travail : coopération, conflit et marchandage*, Paris, Vuibert, 1993.

AMSELLEM N., « Normes de mobilisation personnelle et valeur sociale du travail » in DURAND Cl., PICHON A. (dir.), *La puissance des normes*, Paris, l'Harmattan, 2003, pp. 271-298.

ANZIEU D., *Le groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod, 1975.

ANZIEU D., MARTIN J.Y., *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF, 1968.

ARENDT H., *Condition de l'homme* moderne (1961), Calmann-Lévy, , coll. « liberté de l'esprit », 1983.

ARENDT H., *Eichmann in Jerusalem, a report on the banality of Evil* (1963), trad fr.: *Eichmann à Jérusalem, , rapport sur la banalité du mal*, Paris, Gallimard, coll. "Témoins", 1966.

ARENDT H., *Le système totalitaire*, Le Seuil, 1972, coll. « Points Politique ».

ARGYRIS C. (1957), *Personality and organization: the conflict between system and the individual*, New York, Harper & Row.

ARGYRIS C., *Interpersonal competence and organizational effectiveness*, Homewood (Ill.), Dorsey Press, 1962.

ARGYRIS C., *Organization and innovation*, Ill., Irwin, 1965.

ARGYRIS C., *Integrating the individual and the organization*, New York, Wiley, 1964. Trad. Fr. : Participation et organisation, Paris, Dunod, 1970.

ARGYRIS C., *Intervention theory and Method: A Behavioral Science Review*, Reading, Addison-Wesley, 1970.

ARIES P. et DUBY G., *Histoire de la vie privée Tome I : de l'Empire romain à l'an mil*, Seuil, 1985.

ASCH S.E., "Opinions and social pressure", in *Scientific American*, 193, 1952a.

ASCH S.E., *Social Psychology*, New-York, Prentice-Hall, 1952b.

ASCH S.E., "Studies on independence and conformity: a minority of one against a unanimous majority", in *Psychological Monographs*, 70, 1956.

ATAMER T., DURAND P., RIOT P., ENGEL F., FIXARI D., « L'Etat, les PME et les consultants. Première épisode : comment peut-on aider une PME », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n°14, mars 1989, pp. 4-14.

ATAMER T., DURAND P., RIOT P., ENGEL F., FIXARI D., « L'Etat, les PME et les consultants. Deuxième épisode : le marché de la confiance », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n°15, juin 1989, pp. 27-37.

AUBERT N., « Le stress : maladie de l'idéal professionnel », in *Le Journal des Psychologues*, n° 72, nov. 1989.

AUBERT N., « Le management par l'urgence », in BRUNSTEIN I. *(dir.), L'homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwer, 1999.

AUBERT N., GAULEJAC V., *le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil, 1991.

AUSTIN J.L., *Quand dire, c'est faire*, Paris, Seuil, coll. Points essais, 1970.

BADINTER R. « Les désillusions du ministre-législateur », in *Faut-il obéir à la loi ?, Le Monde Des Debats* , n°27 Juillet-Août 2001 p. 25.

BAIER V.E., MARCH J.G., SAETREN H., « Décision et mise en oeuvre : une série d'ambiguïtés », *Scandinavian Journal of Management Studies*, mai 1968, trad. in MARCH J.G., *Décisions et organisations*, recueil d'articles, Paris, Ed. d'Organisation, 1988.

BALANDIER G., *Anthropologie politique*, Paris, PUF, 1967.

BALANDIER G., *Anthropo-Logiques*, Paris PUF, 1974.

BALANDIER G., *Le détour*, Paris, Fayard, 1985.

BALANDIER G., *Le désordre, éloge du mouvement*, Fayard, 1988.

BALANDIER G., *Le pouvoir sur scènes*, Paris, Balland, 1992

BAMBERGER P., SONNENSTUHL W. *et alii*, , "Deviance in and of organizations", *Research in sociology of organization*, Vol 15, JAI Press, 1998.

BARBERGER N., *Le Réel de traviole*, Artaud, Bataille, Leiris, Michaux *et alii*, Presse Universitaire du Septentrion, 2002.

BARCUS S.W., WILKINSON J.W. (ed.), *Handbook of management consulting services*, Mc Graw-Hill, 1995 (deuxième édition).

BARDIN L., *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, 2001.

BARLEY, S. and KUNDA G., "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies in Managerial Discourse" *Administrative Science Quarterly* 37: 363-399, 1992.

BARON X., "Du bon usage du consultant", Revue *Personnel*, décembre 1989.

BATAILLE G., *La littérature et le mal* (1957), Gallimard, 2002.

BATESON G. [1972], *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Edition du Seuil, 1977, 1980.

BATESON G., BIRDWHISTELL R., GOFFMAN G. [*et al*.] *La nouvelle communication*, textes recueillis et présentés par Yves Winkin, Paris, Seuil, 1981.

BATESON G., MEAD M., *Balinese character: a photographic analysis*, New York, New York Academy of Science, 1942.

BATESON G., JACKSON D., HALEY J., WEAKLAND J.H., "Towards a theory on schizophrenia", *Behavioral Scientist*, 1 (1956), pp.251-264.

BATESON G., JACKSON D., HALEY J., WEAKLAND J.H., "A note on the double bind", *Family Process*, 2 (1963), pp.154-161.

BAUDET M.-B., « Les entreprises deviennent de plus en plus exigeantes et critiques vis-à-vis des cabinets-conseils », *Le Monde Initiatives*, 1998

BAUDRY P., *Une sociologie du tragique*, Paris, Le Cerf, 1986.

BAUMARD P., DONADA C., IBERT J., XUEREB J.-M., « La collecte des données et la gestion de leurs ressources », in THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2003, pp. 225-256.

BAUMARD P., *Organisations déconcertées*, Masson, 1996

BECK U., *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier, 1986.

BECKER H. (1963), *Outsiders*, Métailié, 1985.

BECKER H. (*dir*.), *The other side, perspective on deviance*, New-York, Free Press, 1967.

BECKER H. (1982), *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 1988.

BECKER H. (1998), *Les ficelles du métier, comment conduire ses recherches en sciences sociales*, Paris, La Découverte, 2002

BERGERON J.-L., CÔTE LEGER N., JACQUES N., BELANGER L., *Les aspects humains de l'organisation*, Gaëtan Morin, 1979.

BERNOUX P., *La sociologie des entreprises*, Paris, Seuil, 1999a, 2e éd.

BERNOUX P., *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1999b, 5e éd.

BERNOUX P., *Un travail à soi*, Paris, Privat, 1981.

BERNOUX Ph., MOTTE D., SAGLIO J., *Trois ateliers d'OS*, Paris, Les Editions Ouvrières, 1973.

BERREBI-HOFFMAN I., « Les multinationales du conseil », *in Sociologies pratiques,* 2002, n°6. pp.47-69.

BESNARD Ph., *L'anomie*, PUF, 1987.

BETTIGNIES E. (de), « Pourquoi j'ai changé de consultant », *Annales de l'Ecole de Paris du Management*, Vol.7, 2000.

BICKHCHANDANI S., HIRSHLEIFER D., WELCH I., "A theory of fads, fashion, custon and cultural change as informational cascades", *Journal of political Economy*, 1992, Vol. 100, n°5, pp.992-1026.

BISWAS S., TWITCHELL D., *Management consulting*, Wiley, 1999.

BLANCHET A., « Epistémologie critique de l'entretien d'enquête de style non directif ; ses éventuelles distorsions dans le champ des sciences humaines », *Bulletin de Psychologie*, 1982, 358, pp.187-195.

BLANCHET A., *Dire et faire dire, L'entretien*, Paris, Armand Colin, 1991.

BLUNDSON B.J., "Beneath fashion: why is there a market for management consulting services?", *Professional Services Firms Workshop* ,University of Alberta, Canada, août 2002.

BOLLIER G., DURAND Cl *(dir.)*, *La nouvelle division du travail*, Ed. Atelier, 1999.

BOLLINGER D., HOFSTEDE G., *Les différences culturelles dans le management*, Paris, éd. D'organisations, 1987.

BOLOGNE J.C., *Histoire de la pudeur*, éd. Olivier Orban, 1986

BOLTANSKI L. et THEVENOT L., *Les économies de la grandeur*, Cahier du Centre d'Etudes pour l'emploi, Paris, PUF, 1987.

BOLTANSKI L. et THEVENOT L., *Justesse et justice dans le travail*, Cahier du Centre d'Etudes pour l'emploi, Paris, PUF, 1989.

BOLTANSKI L. et THEVENOT L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, NRF essais, 1991.

BONETTI M., DESCENDRE D., GAULEJAC (de) V., PAGES M., *L'emprise de l'organisation* (1979), Paris, Desclée de Brouwer, 1998 (5e éd.).

BORDELEAU Y, *La fonction de conseil auprès des organisations*, Agence d'Arc – Chotard, 1986.

BOSSARD CONSULTANTS, *La saga Bossard, Profession : Conseil*, Ed. Bossards consultants, 1997.

BOUCHEZ J.P, SIMONET J. (et al.), *Le conseil, le livre du consultant et du client*, éd. d'Organisation, 2003.

BOUDON P., *Une interface discursive : l'ironie*, PULIM, Université de Limoges, 1997.

BOUDON R., *Effets pervers et ordre social*, Paris, PUF, 1979.

BOUDON R., *La place du désordre*, PUF, 1984.

BOUDON R., *L'art de se persuader. Des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Paris, Fayard, 1990.

BOUDON R., *Le juste et le vrai. Etudes sur l'objectivité des valeurs et de la connaissance*, Paris, Fayard, 1995.

BOUDON R., *Le sens des valeurs*, PUF, 1999.

BOUDON, *Raison, Bonnes raisons*, Paris, PUF, 2003.

BOULDING E., *Conflict Management in Organizations*, Ann Harbour: Foundation for research on human Behavior, 1961.

BOURDIEU P., *Le sens pratique*, Editions de Minuit, 1980.

BOURDIEU P., *Ce que parler veut dire, l'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1982.

BOURGEOIS E., NIZET J., *Pression et légitimation*, Paris, PUF, 1995.

BOURGUIGNON A., « Conformité-autonomie : la double contrainte du « nouveau » contrôle de gestion ? », *in* PERRET V., JOSSERAND E., (dir.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Ellipses, 2003, pp.191-221.

BOURRIER M., « transgression et conformité dans l'industrie nucléaire », in DURAND Cl., PICHON A. (dir.), *La puissance des normes*, Paris, l'Harmattan, 2003, pp. 135-160.

BOUVIER P., *Le travail au quotidien : démarche socio-anthropologique*, Paris, SUF, 1989.

BRAITHWAITE J., GEIS G., "On theory and action for corporate crime control" in SHOVER N., WRIGHT J.P. (ed.), *Crimes of privilege, readings in white-collar crime*, Oxford University Press, 2001.

BRAMS, *Game Theory and Politics*, New York : Free Press, 1975.

BRUN C., *L'irrationnel dans l'entreprise*, Paris, Balland, 1989.

BRUNSTEIN I. *(dir.), L'homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwer, 1999.

BÜCK J-Y, *Le conseil et la formation*, Publi-Union, 1994.

BURNIER M., « Les utilisateurs de machines virtuelles de communication » *in* BOLLIER G., DURAND Cl *(dir.)*, *La nouvelle division du travail*, Ed. Atelier, 1999, pp. 23-42.

BURNS T.R., STALKER J.M., *The Management of innovation*, London, Tavistock, 1966.

CAILLOIS R., *Approches de l'imaginaire* (1973), Gallimard, Paris, 1982

CAILLOIS R., *Les jeux et les hommes : le masque et le vertige*, Gallimard, Paris, 1967.

CANBACK S., "The logic of Management Consulting", *Journal of Management Consulting*, 10(2): 3-11, 1998.

CANGUILHEM G. *Le normal et le pathologique*, PUF, 1966.

CARRANCE F., « Splendeur et misère des matrices stratégiques », *Gérer et comprendre*, n°10, mars 1988.

CASSIRER E., *Langage et mythe* (1953), éd. de Minuit, Paris, 1973.

CASTORIADIS C., *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, 1975.

CASTORIADIS, *L'expérience du mouvement ouvrier*, Paris, UGE, coll. 10/18, 1974.

CERTEAU M. (de), *L'invention du quotidien, 1. arts de faire* (1980), Paris, Gallimard, 1990.

CHABAUD C., « Tâche attendue et obligations implicites », *in* DADOY M. (*et al*.) (Eds.), *Les analyses du travail, enjeux et formes* (pp. 174-182). Paris, CEREQ, Coll. Des Etudes, 1990.

CHANLAT J.F., *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Sainte-Foy/paris, Presses de l'Université de Laval/ESKA, 1990.

CHATZIS K., MOUNIER C., VELTZ P., ZARIFIAN Ph. (dir.), *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, L'Harmattan, 1999.

CHAZEL F., *Pouvoir structure et domination*, Revue française de sociologie, XXIV, 1983.

CHERRINGTON J.O., « Professional attributes of consultants », in BARCUS S.W., WILKINSON J.W. (ed.), *Handbook of management consulting services*, Mc Graw-Hill, 1995 (deuxième édition).

CHEVRIER S., « La mission de conseil : modes d'emploi » in *Annales de l'Ecole de Paris*, Vol.V, 1998, pp 93-101.

CITATI P., *La pensée chatoyante, Ulysse et l'Odyssée*, Gallimard, 2004.

CLAUDE J.F., *L'éthique au service du management*, éd. Liaisons, 2002.

CLEGG S., *Power, rule and domination*, Londres, Routledge and Kegan Paul, 1975.

CLINARD M.B. and YEAGER P.C., *Corporate Crime*, New-York : Macmillan, 1980.

CLOT Y, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris : Editions La Découverte, 1995.

COASE R.H., "The nature of the firm", *Economica*, vol.16, 1937, pp. 331-351. Traduction française : "La nature de la firme" in *Revue Française d'Economie*, vol. II, n°1, hiver 1987, pp. 133-157.

COHEN A.R., FINK S.L., GADON H., WILLITTS R.D., *Effective Behavior in Organizations*, Homewood, Irwin Dorzey Limited, 1976.

COHEN A.R., MARCH J.G., *Leadership and ambiguity*, 1974, 2nde edition, 2d. Boston, MA, Harvard Business School Press, 1986.

COHEN M.D., MARCH G.J. OLSEN J.P., "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25, mars 1972.

COHEN, A. K., *Delinquant Boys. The Culture of the Gang*, New York, The free Press, 1955.

COLEMAN J.W., "Competition and motivation to white-collar crime*",* in SHOVER N., WRIGHT J.P. (ed.), *Crimes of privilege, readings in white-collar crime*, Oxford University Press, 2001, pp. 341-358.

COLEMAN J.W., RAMOS L.L., « subcultures and deviant behavior in the organizational context », *in* BAMBERGER PA., SONNENSTUHL W.J., *Research in The Sociology of Organizations*, Vol. 15, 1998, pp. 3-34.

COLLINSON D.L.,"Strategies of resistance: power knowledge and subjectivity in the workplace", in *Resistance and power in organizations*, JERMIER J.M., KNIGHTS D., NORD W. (éd.), London, Routledge, 1994, pp. 25-58.

CONSULTING 2003, *Le guide professionnel des sociétés de conseil* 2003, Paris, Tarsus/Groupe MM éditeur.

COULANGES F. DE, *La Cité Antique, Etude sur le culte, le droit, les institutions de la Grèce et de Rome*, Hachette, 1864.

COUTARD O., *Le bricolage organisationnel*, Elsevier, 2001.

CRESSEY D.R., "The poverty of theory on corporate crime research*",* in SHOVER N., WRIGHT J.P. (ed.), *Crimes of privilege, readings in white-collar crime*, Oxford University Press, 2001, pp. 175-194.

CROSET P., *Construction et gestion de l'offre des sociétés de conseil en management*, Thèse sous la direction de J. Girin, Ec. Polytechnique, 1994. cote 94 EPXX0030

CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

CROZIER M. et THOENIG J.C., *La régulation des systèmes organisés complexes*, Revue française de sociologie, XVII/1, 1975.

CROZIER M., « L'human engineering », *Les Temps Modernes*, 1951

CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.

CRU D., « Les règles du métier », *in* DEJOURS C. (dir.), *Plaisir et souffrance dans le travail*, Editions de l'AOCIP, Tome I 1987. pp. 29-42.

CRUCINI C., KIPPING M., "Management consultancies as global change agents? Evidence from Italy." *Journal of Organizational Change Management* Vol 14 (6), 2001.

CUNY X., GOGUELIN P. (*coord*.), *La prise de risque dans le travail*, Octares éditions, 1989.

CYERT R.M. et MARCH J.G., *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963. Trad. française, *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, 1970.

DAVID-JOUGNEAU M., *Le dissident et l'institution*, L'Harmattan, 1989.

DE JONG, J., VAN EEKELEN, I. (1999) "Management Consultants: What do they do?" *The Leadership and Organization Development Journal* 20 (4): 181-188.

DEHLER G.E., WELSH M.A., "problematizing deviance in the contemporary organizations: a critical perspective", in GRIFFIN R.W., O'LEARY-KELLY A., COLLINS J.M., *Dysfunctional behaviour in organizations: violent and deviant behaviour*, Monographs in organizational behaviour and industrial relations, Volume 23, Part A, Connecticut, JAI Press, 1998, p.241-269.

DEJOURS C. (dir.), *Plaisir et souffrance dans le travail*, Editions de l'AOCIP, Tome I 1987.

DEJOURS C. (dir.), *Plaisir et souffrance dans le travail*, Editions de l'AOCIP, Tome II 1988.

DEJOURS C., *Travail et usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, Paris, Bayard, 1993.

DEJOURS C., *Le facteur humain*, PUF, 1995a.

DEJOURS C., « Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail ? » *Le travail Humain*, 58, 1, 1-16, 1995b.

DEJOURS C., VEIL C., WISNER A. (*dir.), Psychopathologie du travail*, Paris, Entreprise moderne d'édition, 1985.

DEJOURS C.,« Prescription, transgression et souffrance dans le travail », *in* GIRIN J. *et alii*, *La transgression des règles au travail*, Recueil d'articles issus du séminaire "langage et travail", Paris, l'Harmattan, 1996.

DESCLES J.P., *Schèmes, notions*, p*rédicats et termes*, Université Paris Sorbonne, 2000, Texte non-publié.

DESJEUX D., « L'innovation entre acteur, structure et situation », *in* ALTER N. (*et al*.), *Les logiques de l'innovation*, La Découverte, Paris, 2002.

DETIENNE M., *Dionysos mis à mort*, Gallimard, Paris, 1971.

DETIENNE M., VERNANT J.P., *Les ruses de l'intelligence, la métis des Grecs*, Paris, Flammarion, 1974.

DETOEUF A., *Propos d'O.-L. Barenton, confiseur* (1948), Paris, Editions du Tambourinaire ; nouvelle édition, Paris, Ed. d'Organisation, 1989.

DEUTSCH M. et GERARD H.B., “Etude des influences normative et informationnelle sur le jugement individuel”, in FAUCHEUX C. et MOSCOVICI S. (éds.), *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris et La Haye, Mouton éditeur, 1971.

DEVEREUX G., *De l’angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Flammarion, 1980.

DODIER N., « Ce que provoquent les infractions », *in* GIRIN J. *et alii*, *La transgression des règles au travail*, Recueil d'articles issus du séminaire "langage et travail", Paris, l’Harmattan, 1996.

DOHSE K., ULRICH J., MALSCH T., “From “fordism” to “Toyotism”? The social organization of the labor process in the Japanese automobile factory”, *Politics and Society*, 1985, 14, pp. 115-114.

DOKOU G.A., *L’accompagnement managerial et industriel de la PME*, l’Harmattan, 2000.

DOMENACH J.M., *Le retour du tragique*, Paris, Le Seuil, 1967.

DONIOL-SHAW G., « l’autonomie : valeur régulatrice face aux contraintes du travail ? », in CHATZIS K., MOUNIER C., VELTZ P., ZARIFIAN Ph. (dir.), *L’autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, L’Harmattan, 1999, pp. 161-181.

DOZ Y.L., CHILD J., JULLIEN F., *Condor: actes du séminaire contradictions et dynamiques des organisations*, GDR, CNRS, Fédération de recherches sur les organisations et leur gestion, Paris, CRG, 1998.

DREYFUS H., RABINOW P., *Michel Foucault, un parcours philosophique*, Paris, Gallimard, 1984.

DROIT R.-P., *Michel Foucault, entretiens*, Paris, Odile Jacob, 2004

DUBEY G., *Le lien social à l’heure du virtuel*, PUF, 2001.

DUBIN R., *Human relations in administration*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Incl, 1951.

DUBOIS P. (dir.), *Normes et transgression au XVIIIe siècle*, 2002, Presse de la Sorbonne, 2002.

DUC M., FAÏTA D., « Savoir-faire d’encadrement et prescription floue », *in* GIRIN J. *et alii*, *La transgression des règles au travail*, Recueil d'articles issus du séminaire "langage et travail", Paris, l’Harmattan, 1996.

DUCHESNE Y., « Le conseil en stratégie, marchand de rêves raisonnables », *Journal de l’Ecole de Paris du management*, n°5, juillet-Août 1997.

DUJARIER M.A., « L’action des consultants dans le rachat d’une grande entreprise européenne » in *Sociologies Pratiques,* 2002, n°6, pp.85-100.

DUMEZ H., « De la pratique du chercheur-consultant », *Gérer et Comprendre*, juin 1988.

DUPUIS J.P. et KUZMINSKI A. (dir.), *Sociologie de l’économie, du travail et de l’entreprise*, Gaëtan Morin éditeur, 1998.

DUPUY J.P., *Ordres et désordres, enquêtes sur un nouveau paradigme*, Paris, Seuil, 1982.

DURAND C. et KOLEVA S., « Le jeu des normes et des règles dans la sidérurgie et le nucléaire », in DURAND Cl., PICHON A. (dir.), *La puissance des normes*, Paris, l’Harmattan, 2003, pp. 255-269.

DURAND C., *Le travail enchaîné, Organisation du travail et domination sociale*, Paris, Seuil, 1978.

DURAND Cl., PICHON A. (dir.), *La puissance des normes*, Paris, l'Harmattan, 2003.

DURAND J.P., « Le jeu des règles dans l'après-fordisme », in DURAND Cl., PICHON A. (dir.), *La puissance des normes*, Paris, l'Harmattan, 2003, pp. 111-133.

DURAND J.P., « Le nouveau modèle productif », in BOLLIER G., DURAND Cl *(dir.)*, *La nouvelle division du travail*, Ed. Atelier, 1999, pp. 23-42.

DUREY R., PERARD D., *L'interdit et la transgression*, Paris, Dunod, 1983.

DURKHEIM E., *De la division du travail social* (1893), Paris, PUF, 1998.

DURKHEIM E., *Les règles de la méthode sociologique* (1895), PUF, 1999.

DURKHEIM E., *Le suicide* (1897) PUF, 1983.

DURKHEIM E., *Les formes élémentaires de la vie religieuse* (1912), PUF, 1998.

DWORKIN R. *L'empire du droit*, PUF, 1994.

ELIAS N., *La dynamique de l'Occident* (1939), Paris, Calmann-Lévy, 1975.

ENRIQUEZ E., *L'organisation en analyse*, PUF, 1992.

ENRIQUEZ E., *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997.

Entreprise et Histoire (revue), « Les consultants », n°25, octobre 2000.

ESTER P. (dir.), *The individualizing society, value change in Europe and North America*, Tilburg University Press, 1994.

EVRARD Y., PRAS B., ROUX E., *Market, études et recherches en marketing*, Dunod, 1993.

EWALD F., *L'Etat Providence*, Paris, Grasset, 1986.

FARQUHARSON, *Theory of voting*, New Haven : Yale University Press, 1969.

FAUGERON Cl. *(dir.)*, *De la déviance et du contrôle social : représentations et attitude*, 1975.

FAYOL H., *Administration industrielle et générale* (1916), Paris, Dunod, 1999.

FELDMAN M.S. et MARCH J.G., « Information in organizations as signal and symbol », *Administrative Science Quarterly*, 26 : 171-86, 1981.

FESTINGER L, RIECKEN H., SCHAHCHTER S., *L'échec d'une prophétie* (1956), PUF, 1993.

FESTINGER L., *A theory of cognitive Dissonance*, New-York, Harper 1957.

FOERSTER H., *Observing systems*, Intersystems Publication, California, USA, 1984.

FORMEL M. (de), L. QUERE et A. OGIEN (dir.), *L'ethnométhodologie. Une sociologie radicale*. Paris, la Découverte, 2001.

FORSE M., *L'ordre improbable ; entropie et processus sociaux*, Paris, PUF, 1989.

FOUCAULT M. *Dits et écrits 1954-1988*, PUF, 1994, Tome I à IV.

FOUCAULT M., *Les mots et les choses*, Gallimard, 1966.

FOUCAULT M., *Histoire de la folie à l'âge classique*, Gallimard, 1972.

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

FOUCAULT M., *Histoire de la sexualité I, la volonté de savoir*, Gallimard, 1976.

FRAISE H., *Manuel de l'ingénieur d'affaires*, Dunod, 1989.

FRANCES R., « la motivation au travail », in LEVY-LEBOYER Cl. et SPERANDIO J-C., *Traité de psychologie du travail,* (pp. 347-378), 1987.

FRANCES R., *Motivation et efficience au travail*. Liège, Mardaga, 1995.

FREDY A., *La discipline, outils de gestion*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I, Panthéon-Sorbonne.

FREDY-PLANCHOT A., "l'indiscipline au travail: une marque de compétence?", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°44, Avril-mai-juin 2002, pp.35-44.

FREUND, *Sociologie de Max Weber*, Paris, PUF, 1968.

FRIDENSON P., « Un tournant taylorien de la société française, 1904-1918 », *Annales ESC*, n°5, septembre-octobre 1987, p. 1040.

FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil, 1993.

FRIEDBERG E., « *l'homo economicus* n'est pas stratégique. Variation autour d'une variation. » in TERSSAC G (de) (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements*, Paris, La Découverte, 2003.

FRIEDMAN A.L., *Industry and Labor: class struggle at work and monopoly capitalism*, London, Macmillan, 1977.

FRIEDMANN R., *Le travail en miettes : spécialisation et loisirs* (1956), Paris, Gallimard, 1964.

GADEA C., *Les cadres en France, une énigme sociologique*, Paris, Belin, 2003.

GADREY J. (dir.), *Manager le conseil : stratégie et relations des consultants et de leurs clients*, Paris Ediscience, 1992.

GANTEBEIN, « Un métier de rêve, regards dans les coulisses du métier de consultant », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°98, juin 1993.

GAULEJAC (de) T., TABJADA LEONETTI I., *La lutte des places*, Desclée de Brouwer, 1994.

GEIS G., SALINGER L.S., "Antitrust and organizational deviance", *in* BAMBERGER PA., SONNENSTUHL W.J., *Research in The sociology of organizations*, Vol. 15, 1998 p. 35-68

GELINIER O., interviewé par Bernard Colasse et Francis Pavé, « le métier de consultant », *Gérer et comprendre*, décembre 1991, p.11-24

GEORGES-PICOT A., « Les cabinets de conseil et la réforme de la santé en France », *in Sociologies pratiques,* 2002, n°6. pp.47-69.

GERNET L., *Recherches sur le développement de la pensée juridique et morale en Grèce*, Paris, Leroux, 1917.

GEROME N., « Les rituels contemporains des travailleurs de l'aéronautique », *Ethnologie française,* n°2, 1984.

GIDDENS A., *La constitution de la société*, PUF, 1987

GIORDANO Y., « Les paradoxes : une perspective communicationnelle », in PERRET V., JOSSERAND E., (dir.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Ellipses, 2003, p.115-128.

GIRARD R., *La violence et le sacré*, Paris, Grasset, 1972.

GIRARD R., *Le bouc-émissaire*, Paris, Grasset, 1982.

GIRIN J. *et alii*, *La transgression des règles au travail*, Recueil d'articles issus du séminaire "langage et travail", Paris, l'Harmattan, 1996.

GOFFMAN E., *La mise en scène de la vie quotidienne, 1-La présentation de soi* (1959), Paris, Ed. de Minuit , 1973.

GOFFMAN E., *La mise en scène de la vie quotidienne, 2-Les relations en public* (1959), Paris, Ed. de Minuit , 1973.

GOFFMAN E., *Asiles* (1961), Ed. De Minuit, 1979.

GOFFMAN E., *Stigmates* (1964), Paris, Ed. de Minuit, 1975.

GOFFMAN E., *Les rites d'interaction* (1967), Paris, Ed. de Minuit, 1974.

GOLEMBIEWSKI R.T., *Handbook of organizational consultation*, Marcel Dekker, 1993.

GOLEN S.P., "Effective communication skills", in BARCUS S.W., WILKINSON J.W. (ed.), *Handbook of management consulting services*, Mc Graw-Hill, 1995 (deuxième édition).

GOTTFRIED H., "Learning the score: the duality of control and everyday resistance in the temporary-help service industry", in *Resistance and power in organizations*, JERMIER J.M., KNIGHTS D., NORD W. (éd.), London, Routledge, 1994, pp. 102-127.

GRANOVETTER M., "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 1985.

GRANOVETTER M.S., « The strenght of weak ties », *American Journal of Sociology*, 78: 1360-80, 1973.

GRAS A., MORICOT C., POIROT-DELPECH S., SCARDIGLI V., *Le pilote*, l*e contrôleur et l'automate*, Paris, éd. de l'IRIS, 1990.

GRAVEREAU J. et TRAUMAN J. (éd.), *Crises Financières*, Paris, Economica, 2001.

GRAWITZ M., *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris, 9e édition, 1993.

GREINER L. et METZGER R. (1983) C*onsulting to management*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall.

GRIFFIN R.W., O'LEARY-KELLY A., COLLINS J.M., *Dysfunctional behaviour in organizations: violent and deviant behaviour*, Monographs in organizational behaviour and industrial relations, Volume 23, Part A, Connecticut, JAI Press, 1998.

GUERIN F., LAVILLE A. et al. , *Comprendre le travail pour le transformer, la pratique de l'ergonomie*, Editions de l'ANACT, 1991.

GUERRIEN B., *La théorie des jeux*, Paris, Economica, 1993.

GUIBERT J., JUMEL G., *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, 1997.

HABERMAS J., *Droit et démocratie : entre faits et normes* (1992), Paris, Gallimard, 1997.

HABERMAS J., *Vérité et Justification*, NRF, Gallimard

HACKMAN J.B., "Towards understanding the role of tasks in behavioral research", *Acta Psychology*, 31, 97-128, 1969.

HAMPTEN-TURNER C., *La culture d'entreprise: des cercles vicieux aux cercles vertueux* (1990), Paris, Ed. D'Organisation, 1992.

HARSANYI et SELTEN, "A generalized Nach Solution for Two-Person Bargaining Games with Incomplete Information". *Management Science*, Vol. 18, 80-106, 1972.

HARVEY J.B., *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management* (1974), San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

HATCHUEL A., *Taylorism in the age of variety: production management in the 1980's*, Contribution au colloque « gestion des entreprises dans une perspective historique », Paris, 1988.

HEBSON R*., S'installer et réussir comme consultant*, Top Editions, 1989.

HEERS J., *Le Moyen-Âge, une imposture*, Paris, Perrin, 1992.

HENNESTAED B.W., "The symbolic impact of double impact leadership : Double bind and the dynamics of organizational culture", *Journal of Management Studies*, Vol.25, n°3, may, 265-280, 1990.

HENRY O., *Un savoir en pratique, les professionnels de l'expertise et du conseil*, thèse de doctorat de sociologie, EHESS, 1993

HERMEL*, Le management participatif*, Paris, éd. d'organisation, 1988.

HERRY N., "Errors in the execution of prescribed instructions. Design of process control works aids". *In* RASMUSSEN J., DUNCAN K. et LEPLAT J. (eds.), *New Technology and Human Error*, Chichester, UK, Wiley, 1987, pp. 239-246.

HIRSCHLEIFER J. et RILEY J.C., « The analytics of uncertainty and information, an expository survey, *Journal of Economic Literature*, 17: 1375-421, 1979.

HIRSCHMAN A.O., *Exit, voice and loyalty*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970.

HOCHSTETLER A. et COPES H. "Organizational culture and organizational crime", in SHOVER N., WRIGHT J.P. (ed.), *Crimes of privilege, readings in white-collar crime*, Oxford University Press, 2001.

HOLLINGER R.D. et CLARK J.P., "Deviance in the workplace: perceived certainty, perceived severity and employee theft." *Social Forces,* 62:398-418, 1983b.

HUBERMAN A.M. et MILES M.B., *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université, 1991

HUGOT J.B., *Le guide des cabinets de conseil en management*, Les Editions du Management, 5e édition, 2001.

HUGOT J.B., *Guide des cabinets de conseil en management,* Paris, Les Editions du Management, 2003, 6e édition.

HUMPHREY J., PALMER S., *Deviant Behavior, Patterns, sources and control*, New-York, Plenum Press, 1990.

HUNT PAGE C., "Bureaucracy's other face", in *Social Forces*, XXV, p. 90.

IRIBARNE Ph., *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

IRIBARNE Ph., *Culture et mondialisation, gérer par-delà les frontières*, Seuil, 1998.

IRIBARNE Ph., « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France », in *Revue Française de Gestion*, vol.28, n°140, sept/oct 2002.

ISAAC H., « Paradoxes et conventions », pp. 147-163 in PERRET V., JOSSERAND E., (dir.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Ellipses, 2003, pp. 147-163.

IVANCEVICH J.M., DONNELLY J.H., GIBSON J.L, *Management, principles and functions*, Homewood, Il. 1989, fourth edition.

JAILLET A., *La réthorique de l'expert ; analyse de discours de consultants en entreprise*, Paris, l'Harmattan, 1998.

JANIS I., *Victims of groupthink*, Boston : Houghton Mifflin, 1972.

JANIS I.L., *Groupthink*, Boston, Houghton Mifflin, 1983 (2e edition revue et corrigée).

JANIS I.L., MANN L., *Decision making : a psychological analysis of conflict, choice, and commitment*, New-York, Free Press, Macmillan Publishing, 1977.

JAQUES E., « Des systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété », *in* A. LEVY, *Textes fondamentaux de psychologie sociale*, Dunod, 1965, p.546-565.

JARROSSON B., *Conseil d'indiscipline, du bon usage de la désobéissance*, Paris, Descartes et Cie, 2003

JEAMMAUD A., « Théorie de la régulation sociale et intelligence du droit », in TERSSAC G (de) (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements*, Paris, La Découverte, 2003, pp. 219-230

JENSEN M.C. et MECKLING W.C., "Rights and production functions: an application to labor-managed firms and codetermination", *Journal of business*, 1979, vol.52, n°4.

JERMIER J.M., KNIGHTS D., NORD W., "Resistance and power in organizations: agency, subjectivity and the labor process." in *Resistance and power in organizations*, Jermier J.M., Knights D., Nord W. (éd.), London, Routledge, 1994, pp. 1-24.

JONES B., WOOD S., « Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologie », in *Sociologie du Travail*, vol. 26, 4, 1984.

JOULE R.V., BEAUVOIS J.L., *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, PUG, 1987.

JULLIEN F., *Le détour et l'accès, stratégie du sens en Chine, en Grèce*, Grasset, 1995.

KAGAN R.A., SCHOLZ J.T., *The "criminology of the corporation" and regulatory enforcement strategies*, Hawkins and Thomas eds. 1984.

KELSEN H., *Théorie générale des normes*, PUF, 1996.

KETS de VRIES M.F.R., *Combat contre l'irrationalité des managers*, Ed. d'Organisation, 2002.

KEYNES J.M., *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* (1936), Paris, Payot, 2001.

KINARD J.C., "The management consulting profession and consulting services", in BARCUS S.W., WILKINSON J.W. (ed.), *Handbook of management consulting services*, Mc Graw-Hill, 1995 (deuxième édition).

KINDLEBERGER P., *Manias, Panics and Crashes*, Londres et Basingstoke, Macmillan Press, 1978, trad fr.: *Histoire mondiale de la spéculation financière de 1700 à nos jours*, Ed. P.A.U., 1994.

KIPPING, M. (1999) "American management consulting companies in Western Europe, 1920-1990: products, reputation and relationships" *Business History Review* Vol 73 (2): 1990-220.

KIPPING, M. and Engwall, L. (2001) *Management Consulting: Emergence and Dynamics of Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press.

KIRK J., MILLER M.L., *Reliability and validity in qualitative research*, Newbury Park: Sage, 1990.

KLEPAL J., *Travailler avec un consultant*, Ed. d'Organisation, 1989.

KOENIG G., « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1993, 9, 4-17.

KOSSEN S., *The human side of organization*, New-York, Harper and Row, 1983.

KUBR M. *(dir.), Le conseil en Management*, Genève, Bureau International du travail, 1993 (deuxième édition révisée).

KURAN T., *Private truths, public lies. The social consequences of preference falsification*, Cambridge, Harvard University Press, 1995.

LA CECLA F., *Le malentendu*, éd. Voix et regards, trad. de l'italien 2002.

LABORIT H., *Eloge de la fuite*, Paris, Laffont, 1976.

LABOUNOUX G., *Malaise dans l'organisation : le pouvoir imaginaire*, L'Harmattan, Coll. Logiques sociales, 1997.

LAMONDE F., *L'intervention ergonomique, un regard sur la pratique professionnelle*, Octares éditions, 2000.

LATOUCHE S. *Justice sans limites, le défi de l'éthique dans une économie mondialisée*, Fayard, Paris, 2003.

LAVILLE A., TEIGER C. (*et al*.), *Contenu des tâches et charges de travail*, CNAM, 1974.

LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., *Organization and Environment*, Harvard University Press, 1967, trad fr. : *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 1973.

LAYOLE G., *Dénouer les conflits professionnels*, Paris, Ed. D'Organisation, 1984.

LAZARFELD P., *Philosophie des sciences sociales*, Paris, Gallimard, 1970.

LAZEGA E., « Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires », *Revue Française de Sociologie*, 33, 559-589, 1992a.

LAZEGA E., *The micro-politics of knowledge: communication and indirect control in workgroups*, New York, Aldine de Gruyter, 1992b.

LAZEGA E., *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, PUF, Coll. Que sais-je ?, 1998.

LAZEGA E., *The collegial phenomenon, the social mechanisms of cooperation among peers in a corporate law partnership*, Oxford University Press, 2001.

LAZEGA E., « Réseaux et capacités collective d'innovation : l'exemple du brainstorming et de sa discipline sociale », in ALTER N. (*et al*.), *Les logiques de l'innovation,* La Découverte, Paris, 2002, pp183-210.

LE GOFF J., *Le Charivari*, Actes de la Table ronde organisée à Paris, 25-27 avril 1977, par l'*École des hautes études en sciences sociales* et le *Centre national de la recherche scientifique*.

LE GOFF J.P., *Le mythe de l'entreprise, critique de l'idéologie managériale*, La Découverte, Paris, 1992.

LE GOFF J.P., *La barbarie douce*, La découverte, 1999.

LE GOFF J.P., *Les illusions du management*, La Découverte, Paris, 2000.

LE MONDE DES DEBATS, *Faut-il obéir à la loi ?*, numéro 27, juillet-août 2001.

LECLERQ X., *Négocier les prestations intellectuelles*, Dunod, 2001

LEIBENSTEIN H., "Allocative efficiency versus X efficiency", *American Economic Review*, Vol.56, n°3, juin 1966.

LENAIN T., *Pour une critique de la raison ludique*, Vrin, 1995.

LEPLAT (1967), *Recherche documentaire sur la sécurité dans les mines et la sidérurgie*, CECA, doc. N°8085.

LEPLAT J. et HOC J.M., « Tâches et activités dans l'analyse psychologique des situations », *Cahiers de psychologie cognitive*, 3, 49-64, 1983. Reproduit in LEPLAT J., *L'analyse du travail en psychologie ergonomique*, Tome 1, Toulouse, Octarès, 1992.

LEPLAT J., *Erreur humaine, fiabilité humaine dans le travail*, Paris, A. Colin, 1985c.

LEPLAT J., *Regards sur l'activité en situation de travail*, PUF, 1997.

LERY N.,« L'éthique clinique : un travail sur les limites », *in* GIRIN J. *et alii*, *La transgression des règles au travail*, Recueil d'articles issus du séminaire "langage et travail", Paris, l'Harmattan, 1996.

LESCARBEAU R., PAYETTE M., ST-ARNAUD Y., *Profession : consultant*, éditions l'Harmattan, 2004, 4e edition.

LESUEUR J.Y., *La théorie des contrats implicites, une nouvelle conception des relations de travail*, Editions Cujas, 1988. Thèse de doctorat d'Etat soutenue en juillet 1984 à l'université Marseille III.

LEWIN K., *Field theory in social science*, Harper, 1951.

LEWIN K., *Resolving Social conflicts*, New-York, Harper.

LINARD M., PRAX I., *Images vidéo, images de soi ou Narcisse au travail*, Paris, Dunod, 1984.

LINHART D., *L'établi*, Ed. de Minuit, 1978.

LINHART D., LINHART R., *Naissance d'un consensus, la participation des travailleurs*, in BACHET D. (éd.), Décider et Agir au travail, CESTA, Paris, 1985.

LINHART D., *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 1994.

LIPOVETSKY G., *L'ère du vide, essais sur l'individualisme contemporain*, Gallimard, coll. Folio essais, 1983.

LIPPITT, LIPPITT, *La pratique de la consultation*, Victoriaville : éditions N.H.P, 1980.

LOQUEN L., *Le mensonge dans l'entreprise*, Privat, Paris, 2003.

LUCE R.D., RAIFFA H., *Games and decision*, New York, Wilez, 1957.

LUPIAC T., *Consultant d'entreprise*, Delmas, 2001.

MACHIAVEL N., *Le Prince* (1532), Paris, Libraire Générale Française, 1972.

MACKAY Charles, *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*, New York, Harmony Books, 1980, première édition 1841.

MACLAGAN P., *Methodology choice and consulting ethics in management science*, University of Hull.

MAFFESOLI M., *La conquête du présent : pour une sociologie de la vie quotidienne*, Paris, PUF, 1979.

MAFFESOLI M., BRUSTON A., *Violence et transgression*, Paris, Anthropos, 1983.

MAFFESOLI M., *L'ombre de Dionysos, contribution à une sociologie de l'orgie*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1985.

MAFFESOLI M., *La connaissance ordinaire,* Paris, Méridiens Klincksieck, 1985.

MAFFESOLI M., *Du nomadisme, vagabondages initiatiques*, Le livre de Poche, Librairie Générale Française, 1987.

MAFFESOLI M., *La transfiguration du politique, la tribalisation du monde*, Grasset, 1992.

MAFFESOLI M., *la violence totalitaire,* Paris, Méridiens Klincksieck, 1994.

MAFFESOLI M., *La part du diable, Précis de subversion postmoderne,* Flammarion, 2002.

MAIGNAN G., *Le contrôle de la circulation aérienne*, PUF, 1981.

MALHERBE D., *L'entreprise et la régulation : règles du jeu, jeu des règles, le cas d'un groupe d'assurances mutuelles français (1990-1999),* thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de Jean-François Amadieu, 2002. Université de Poitiers, Non publiée.

MANDEVILLE B., *La fable des abeilles* (1714), Paris, Librairie Philosophique Vrin, 1974.

MARC E., PICARD D., *L'école de Palo Alto*, Paris, Retz, 1984.

MARCH J.G., « Systèmes d'information et prise de décision : des liens ambigus », *Accounting, Organization and Society*, 12 (1987), 153-168

MARCH J., « Rationalité limitée, ambiguïté et ingénierie des choix », *Bell Journal of Economics*, vol. 9, n°2, automne 1978 *in* MARCH J.G., *Décisions et organisations*, recueil d'articles, Paris, Ed. d'Organisation, 1988.

MARCH J., « Systèmes d'information et prise de décision : des liens ambigus », *Accounting, Organization and Society, 12 (1987), 153-168 in* MARCH J.G., *Décisions et organisations*, recueil d'articles, Paris, Ed. d'Organisation, 1988.

MARCH J.G., *Décisions et organisations*, recueil d'articles, Paris, Ed. d'Organisation, 1988.

MARCH J.G., « Le mythes du management » in *Annales de l'Ecole de Paris*, Vol.V, 1998, pp 387-393

MARCH J., SIMON H. (1958), *Les organisations*, Paris, Dunod, 1991.

MARCH J.G. et OLSEN P., *Ambiguity and choice in organizations*, Norway, Universitetsforlaget, 1976.

MARCH J.G. et OLSEN P., "garbage can models of decision making in organizations." In MARCH J.G., WEISSINGER-BAYLON R., *Ambiguity and command*, Marshfield, MA, 11-35.

MARCH J.G. et SEVON G., « Gossip, Information and Decision making » in SPROULL L.S. et CRECINE J.P. (eds), *Advances in Information Processing in Organizations*, Vol. I, 95-107. Greenwich, CT: JAI Press, may 1984.

MARGERISON C.J., *Managerial consulting skills, a practical guide*, Gower publishing, 1988.

MARTIN J.P., *La vertu par la loi, La Prohibition aux Etats-Unis* : 1920-1933, Dijon, Edition Universitaires de Dijon, 1993.

MARTIN R., "Sowing the treads of resistance: worker resistance and managerial control in a paint and garment factory", *Humanity and society*, 1988, 10: 259-275.

MARTINET A.C., « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », in MARTINET A.C. (dir.), *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990.

MAUSS M., « Essai sur le don. Forme et raison de léchange dans les sociétés archaïques » (1923-1924), in *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, 1950.

MENDRAS H. (dir.), *La sagesse et le désordre*, Gallimard, 1980.

MERTON R.K., "Social Structure and Anomie", *American Sociological review*, 3 : 672-682, 1938.

MERTON R.K., *Eléments de théorie et de méthode sociologique* (1957), Armand Colin, 1997.

MERTON R.K., FISKE M., KENDALL P.L., *The focused interviews: a manual of problems and procedures*, New York, Free Press, 2d ed., 1990.

MERTON, R K. "Social Structure and Anomie: Revisions and Extensions", 1949, pp. 226-257 in *The Family*, Ruth Anshen. New York: Harper Brother.

MILGRAM S., « Pression du groupe et action contre un individu » [1956], *in* FAUCHEUX C. et MOSCOVICI S. (éds.), *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Paris et La Haye, Mouton éditeur, 1971, ppp. 301-312.

MILGRAM S., *Soumission à l'autorité,* éd. Calmann-Levy, 1974.

MINTZBERG H, *le manager au quotidien* (1973), Ed. d'Organisation, 1983.

MINTZBERG H., *The structuring of organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979 ; trad. Fr. *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Ed. d'Organisation, 1982.

MINTZBERG H., *le pouvoir dans les organisations*, Paris, Ed. d'Organisation, 1986.

MOLLAT du JOURDAIN M., *Genèse médiévale de la France Moderne, XIVe-XVe siècle*, Paris, Seuil, coll. Points histoire, 1977.

MONJARDET D., « Organisation, technologie et marché de l'entreprise industrielle », *in Sociologie du Travail*, n°1, 1980.

MONJARDET D.,« Règles, procédures et transgressions dans le travail policier », *in* GIRIN J. *et alii*, *La transgression des règles au travail*, Recueil d'articles issus du séminaire "langage et travail", Paris, l'Harmattan, 1996.

MONTESQUIEU, *L'Esprit des Lois* (1748).

MORAND-DEVILLER J., *Cours de droit administratif*, éd. Montchrestien, 1977, p. 775.

MORDILLAT G., PHILIBERT N., *Ces patrons éclairés qui craignent la lumière*, Paris, Albatros, 1979.

MOREL C., *Les décisions absurdes, sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Gall., 2002.

MORIN E.M., SAVOIE E., BEAUDIN G., *L'efficacité de l'organisation, théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin Editeur, 1994.

MOSCOVICI S., *Psychologie des minorités actives*, Paris, PUF, 1979.

MREIDEN A., *Le conseil en management*, éd. Les Echos, 2000.

MUNCK J. (de), VERHOEVEN M. (dir), *Les mutations du rapport à la norme : un changement dans la modernité ?*, De Boeck Université, 1997.

NAPIER J., GERSHENFELD, *Groups: theory and experience*, Boston, Houghton Mifflin, 5th edition, 1993.

NAVILLE P., FRIEDMANN (dir.), *Traité de sociologie du travail*, A. Colin, 1962. Mag H55706-1 et 2

NAVILLE P., *Sociologie et logique*, PUF, 1982. Mag H64805

NAVILLE P., *La maîtrise du salariat*, Ed. Anthropos, 1984.Mag. G72831

NEILL A.S., *Libres enfants de Summer Hill*, Paris, Maspero, 1976.

NELSON R.R., "Research on productivity growth and productivity differences » : dead ends and nex departures", *Journal of Economic Literature*, 20(3), septembre 1981.

NEUVILLE J-Ph., « la stratégie de la confiance. Le partenariat observé depuis les fournisseurs », *Sociologie du travail*, 1997, n°3, p.297-319.

NICOLAS-LE STRAT Pascal, *La relation de consultance, une sociologie des activités d'étude et de conseil,* L'Harmattan, 2003.

NIETZSCHE F., *Ainsi parlait Zarathoustra* (1883-1885*)*, éd. Robert Laffont, coll. Bouquins, tome II de l'œuvre intégrale, 1993.

NIETZSCHE F., *Par delà Bien et Mal* (1886), éd. Robert Laffont, coll. Bouquins, tome II de l'œuvre intégrale, 1993.

NIETZSCHE F., *La naissance de la tragédie* (1871), Gallimard, 1940.

NONAKA, I., "The knowledge creating company." *Harvard Business Review,* 69**,** (Nov-Dec), 96-104, 1991.

NORD W.R., JERMIER J.M., "Overcoming resistance to resistance: insights from a study of shadows", *Public Administration Quarterly*, 1994, 17, pp. 396-409.

NOULIN, M., *Ergonomie*, Mémento DEGE, Techniplus, 1992.

NOYE D., VERNE E., *Choisir un consultant*, AFNOR, 1991.

OFFE C., *Les démocraties modernes à l'épreuve* ; textes réunis et présentés par Didier le Saout et Yves Sintomer, 1997.

OGIEN A., *Sociologie de la déviance*, Armand Colin, 1995.

OMBREDANE A., FAVERGE J.M. (Eds), *L'analyse du travail* ; Paris, PUF, 1955.

ORGOZOGO I., *Les paradoxes de la communication*, Paris, Ed. D'Organisation, 1988.

ORLEAN A., « Informational influences and the ambivalence of imitation », in LESOURNE J. et ORLEAN A. (éds.), *Advances in Self-organizational and Evolutionary Economics*, Londres, Paris, Genève : Econometrica, 1998, chap 1, 39-56.

ORLEAN A., « Psychologie des marchés, comprendre les foules spéculatives », in RAVEREAU J. et TRAUMAN J. (éd.), *Crises Financières*, Paris, Economica, 2001, pp. 105-128.

ORLEAN, *Le pouvoir de la finance*, Odile Jacob, 1999.

PAGE B., "The theory of political ambiguity", *American Political Science Review*, 70 : 742-52, n°3, sept.1976.

PAGES M., BONETTI M., GAULEJAC (de) V., *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF, 1979.

PAÏTRA J., *Votre imaginaire interdit de travail*, Eyrolles éditeurs, 2002.

PALMER S. et HUMPHREY J.A., *Deviant Behavior : patterns, sources and control*, New York, Plenum Press, 1990

PARAIRE Ph., *Les noirs américains, généalogie d'une exclusion*, Hachette, 1993.

PASCAL B. *Pensées*, (1660), éd. Firmin Didot, 1858.

PATERNOSTER R., SIMPSON S., "*A rational choice theory of corporate crime*" in SHOVER N., WRIGHT J.P. (ed.), *Crimes of privilege, readings in white-collar crime*, Oxford University Press, 2001.

PAVE F. (direction), *L'analyse stratégique, autour de Michel Crozier*, Actes du Colloque de Cerisy, Paris, Seuil, 1994.

PEARSON M., "Organizations as targets and triggers of aggression and violence: framing rational explanations for dramatic organizational deviance", *in* BAMBERGER PA., SONNENSTUHL W.J., *Research in The sociology of organizations*, Vol. 15, 1998, pp. 197-223.

PECOUT M.N., « La maintenance productive », in BOLLIER G., DURAND Cl *(dir.)*, *La nouvelle division du travail*, Ed. Atelier, 1999.

PEREZ Y., *Le grand guide du métier de consultant*, Maxima, 2002

PEREZ Y., *Pratique du conseil en entreprise*, Paris, Maxima et Laurent du Mesnil Editeur, 2004.

PERILLEUX T., *Les tensions de la flexibilité,* Desclée de Brouwer, Paris, 2001

PEROL L., « L'épisode de Butua dans *Aline et Valcour* de Sade » in DUBOIS P. (dir.), *Normes et transgression au XVIIIe siècle*, 2002, Presse de la Sorbonne, 2002a, pp. 233-247.

PEROL L., « *La Religieuse* de Diderot et la dynamique de la transgression », in DUBOIS P. (dir.), *Normes et transgression au XVIIIe siècle*, 2002, Presse de la Sorbonne, 2002b, pp. 163

PERRET V., JOSSERAND E., (dir.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Ellipses, 2003.

PERRET V., JOSSERAND E., « pratiques organisationnelles du paradoxe », in PERRET V., JOSSERAND E., (dir.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Ellipses, 2003, pp. 165-187.

PERSEUS PUBLISHING, *Business, the ultimate resource*, Bloomsbury Publishing, 2002.

PESQUEUX Y., RAMANANTSOA B., SAUDAN A., TOURNAND J-C., *Mercure et Minerve, perspectives philosophiques sur l'entreprise*, Ellipses, 1999

PETERS T., *Le chaos management*, Paris, Inter-Editions, 1988.

PETITET V., *Communication et domination dans les organisations*, Thèse de doctorat non publiée, sous la dir. de M. Yves Winkin, Octobre 2004.

PHILLIPS J., *The consultant's scorecard*, McGraw-Hill, 2000.

PICHON A., « La norme salariale : le cas de l'encadrement », in DURAND Cl., PICHON A. (dir.), *La puissance des normes*, Paris, l'Harmattan, 2003, pp. 223-235.

PLUCHART, J.J., *Profession ingénieur d'affaires*, Ed. D'Organisation, 1998.

POIROT-DELPECH S.L., « règles prescrites et règles auto-institutées dans le contrôle du trafic aérien », *in* GIRIN J. *et alii*, *La transgression des règles au travail*, Recueil d'articles issus du séminaire "langage et travail", Paris, l'Harmattan, 1996.

POITOU J.P., *La dissonance cognitive*, Armand Colin, Paris, 1974.

POLANYI M., *The tacit dimension*, Garden City, New York, 1967.

POPPER K., *La logique de la découverte scientifique* (1935), Paris, Payot, 1973.

POYET C., « l'homme, agent de fiabilité dans les systèmes automatisés », *in* LEPLAT J. et de TERSSAC G. (Eds.), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes* (pp. 223-240). Toulouse : Octarès, 1990.

PRASAD A. et PRASAD P. "Everyday struggles at the workplace: the nature and implications of the routine resistance in contemporary organizations", *in* BAMBERGER PA., SONNENSTUHL W.J., *Research in The sociology of organizations*, Vol. 15, 1998 pp. 225-257.

QUETELET A., « sur la statistique morale et les principes qui doivent en former la base » (1835), *Déviances et société*, 8 (1), 1984, pp 13-41.

QUINN R.E., *Beyond rational management. Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, Sans Fransisco, Jossey Bass, 1988.

QUINN R.E., CAMERON K.S. (eds), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, Cambridge Mass., Ballinger Pub. Co, 1988

RAMANONTSOA B., PESQUEUX Y., « Conseil et éthique : la primauté des valeurs économiques ", *Ethique des Affaires*, n°4/5, mai 1996, pp. 23-29,

RAMANONTSOA B., *Une année sabbatique chez Mc Kinsey*, Compte rendu de l'Ecole de Paris de Management, 8 octobre 1993.

RANDOLP W.A., BLACKBURN R.S., *Managing organizational behavior*, Irwin, 1989

RAWLS J. *A Theory of justice* (1971), Paris, Seuil, 1997.

REASON J.(1990), *L'erreur humaine* (HOC J.M. *trad*.), Paris, PUF, 1995.

REIX R., « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°105, septembre, 1995, p. 17-29.

Revue Française de Gestion, Dossier « Le conseil dans tous ses états », vol. 28, n°137, janvier/mars 2002.

Revue Française de Gestion, Numéro spécial : « de nouvelles règles pour l'entreprise », vol. 28, n°136, novembre/décembre 2001.

REYNAUD B., *Le salaire, la règle et le marché*, Paris, Bourgois, 1992.

REYNAUD E. et REYNAUD J.D., « la régulation conjointe et ses dérèglements », *Le travail humain*, 1994, 3.

REYNAUD J.D., « Les régulations dans les organisations. Régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, vol. XXIX, p.5-18.

REYNAUD J.D., *Les règles du jeu* (1989), Paris, Armand Colin, 1997 (3e éd.).

REYNAUD J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Paris, Octares édition, 1995, 1999.

REYNAUD, « Qualification et marché du travail », *in Sociologie du Travail*, n°1, 1987.

RIFKIN J., *La fin du travail*, La Découverte, 1995.

ROBERT J.N., *Eros Romain, sexe et morale dans l'ancienne Rome* (1997), Hachette, 1998.

ROBINSON S.L., BENNETT R.J., "A Typology of deviant workplace behaviours: a multidimensional scaling study", *Academy of Management Journal*, 1995, 38 (2): 555-572.

ROBINSON S.L., BENNETT R.J., "Workplace deviance: its definition, its manifestations and its causes", *Research on Negotiations in Organizations*, 1997, 6, 3-27.

ROETHLISBERGER F.J. et DIKSON W.D., *Management and the Worker*, Harvard University Press, 1939.

ROMELAER P. (1998b), "Les règles dans les organisations", pp. 57-87, *in* THEPOT J. (éd) (1998), *Gestion et théorie des jeux*, Vuibert, Paris.

ROMELAER P., « Innovation et contraintes de gestion » , in ALTER N. (*et al*.), *Les logiques de l'innovation,* La Découverte, Paris, 2002, pp.65-104.

ROMELAER P., « l'apport de James March à la théorie des organisations », *Revue Française de Gestion*, n°98, 1994, p.48-61.

ROMELAER P., HUAULT I., « La gestion des cadres à l'international et le modèle du *garbage can* », *in Revue Française de Gestion*, n°109, 1996

RONDEAU A., « la gestion des conflits dans les organisations », *in* CHANLAT J.F., *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Sainte-Foy/paris, Presses de l'Université de Laval/ESKA, 1990, pp. 507-532.

ROUSSEAU J-J., *Du contrat social*, 1762, éd. Magnard, 1994.

ROUSSEAU J-J., *L'Emile, ou l'éducation*, 1762, Paris, Garnier-Flammarion, 1966.

ROY D., "efficiency and « the fix »: informal intergroup relations in a piece work machine-shop", *American Journal of Sociology*, 1954.

ROYOT D., BOURGET J.L., MARTIN J.P., *Histoire de la culture américaine*, Paris, PUF, 1993.

RUBIN H.J. et RUBIN I.S., *Qualitative Interviewing, The art of Hearing Data*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1995.

SAINSAULIEU R., *L'identité au travail*, Paris, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.

SAINSAULIEU R., (*et al*.), *L'entreprise, une affaire de société,* Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992.

SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1997.

SALACUSE J.-W., *L'art du conseil*, éditions du Seuil, 1996.

SARVARY, M. (1999) "Knowledge management and competition in the consulting industry", *California Management Review*, Winter: 1-3.

SCHAFFER R.H., *Le conseil efficace*, éd. du Siècle, 2003.

SCHEIN E.H., *Process Consultation*, Vol.II Lesson for managers and consultants, Readings, Massachusets, Addison-Wesley, 1987.

SCHELLING T.C., *The strategy of conflict* (1960), Harvard University Press, 1976.

SCHMITT C., *Théorie de la constitution* (1928), Paris, PUF, 1993.

SCHUYT, N. and SCHUIJT J., "Rituals and rules: about magic in consultancy." *Journal of Organizational Change Management,* Vol 11 (5): 399-406, 1998.

SCOTT W.R., *Organizations*, London : Prentice Hall, 1987.

SEGALEN, *Rites et rituels contemporains*, Nathan, 1998.

SEGRESTIN D., « Les nouveaux horizons de la régulation en organisation : le cas des progiciels de gestion intégrés », in TERSSAC G (de) (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements*, Paris, La Découverte, 2003.

SEIDEL F. (dir.), *Guide Théorique et pratique de l'éthique des affaires et de l'entreprise*, ESKA, 1995.

SEN A., *Ethique et Economie*, Paris, PUF, 1993.

SENNETT R., *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 2000.

SFEZ L*., Critique de la décision*, Paris, Armand Colin, 1973.

SHILLER R.J., *Irrational exuberance*, Princeton (New Jersey), Princeton University Press, 2000.

SIMMEL G., *Le conflit* (1912), Paris, Circé, 1995.

SIMMEL G., *The sociology of Georg Simmel*, Glencoe, Ill., Free Press, 1950.

SIMON H.A. "A behavioral model of rational choice", *Quarterly Journal of Economics,* 69, 1955, pp.99-118.

SIMON P.J., *Histoire de la sociologie*, Quadrige, Paris, PUF, 1991.

SIMON, H. (1947) *Administrative Behavior*. (3rd edition) NY: Free Press.

SIMPSON S.S., PATERNOSTER R., LEEPER PIQUERO N., "exploring the micro-macro link in corporate crime research", *in* BAMBERGER PA., SONNENSTUHL W.J., *Research in The Sociology of Organizations*, Vol. 15, 1998, pp. 35-68.

SMITH A., *Chinese Characteristics*, Fleming H. Revell Company, New-York, 1894; traduction française : *Moeurs curieuse des Chinois*, Paris, Payot, 1930.

SPERBER D., DEIRDRE W., *Relevance: Communication and cognition*. Oxford : Blackwell ; Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1986.

SPERBER D., *La contagion des idées, Théorie naturaliste de la culture*, Paris, Odile Jacob, 1996.

SPITZER S., "Toward a Marxian Theory of deviance", *Social Problems*, 22(5), 1975.

STERN P., TUTOY P., *Le métier de consultant*, Ed. d'Organisation, 1995.

STROOBANTS M., *Savoir-faire et compétence au travail*, Bruxelles, Presse de l'Université Libre de Bruxelles, 1993.

SUTERHLAND E.H., "White Collar criminality", *American Sociological Review* 5: 1-12, 1940.

SUTERHLAND E.H. [1949], *White Collar Crime: The Uncut Version*, New Haven, Conn.: Yale University Press, 1983.

SYKES G. et MATZA D., « techniques of neutralization. A theory of Delinquency », *American Sociological Review*, 22, 1957.

TAFT P., ROSS P., "American labor violence: its causes, character and outcome", pp. 281-394 in *The History of violence in America*, H.D. Graham and Guerr T.R. (ed.), New York: Praeger.

TAYLOR F.W., *Principles of Scientific Management*, New-York, Harper & Brother, 1911; remanié et traduit en français: *la Direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1957.

TERSSAC G. (de) et DUBOIS P. (eds.), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse, Cépaduès Editions, 1992.

TERSSAC G. (de), *Autonomie dans le travail*, PUF, Paris, 1992.

TERSSAC G (de) (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongement*s, Paris, La Découverte, 2003.

THERMES J., *Essor et déclin de l'affirmative action, les étudiants noirs à Harvard, Yale et Princeton*, CNTRS éditions, 1999.

THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2003.

THOMPSON W.E., "Hanging tongues: a sociological encounter with the assembly line", *Qualitative sociology*, 1983, 6, pp. 215-237.

THUDEROZ C., MANGEMATIN V., HARRISSON D., *La confiance : approches économiques et sociologiques*, G. Morin ed., 1999.

THUDEROZ C.,« Transgression et objets ou quelques réflexions à propos de la règle, de l'objet et du sujet », *in* GIRIN J. *et alii*, *La transgression des règles au travail*, Recueil d'articles issus du séminaire "langage et travail", Paris, l'Harmattan, 1996.

THUILLEZ G., DG de McKinsey France, "comment peut-on être consultant ? », *Gérer et comprendre*, n°5, déc 1986.

TIMSIT G., *L'archipel de la norme*, PUF, 1997.

TOCQUEVILLE (de) A. (1835), *De la démocratie en Amérique, tome 1*, Paris, éd. M.Th. Génin, 1951.

TOCQUEVILLE (de) A. (1840), *De la démocratie en Amérique, tome 2*, Paris, Gallimard, éd. Folio Histoire, 1961.

TOCQUEVILLE (de) A., *L'Ancien Régime et la Révolution*, Gallimard, Oeuvres complètes, Tome II, vol. 1, 1953.

TOURAINE A. (dir.), *Les travailleurs et les changements techniques*, OCDE, 1965a.

TOURAINE A., *Sociologie de l'action*, Seuil, Paris, 1965b.

TREPOS J.-Y., *La sociologie de l'expertise*, Paris, PUF, « Que sais-je ? », 1996

TULLOCK G., *The politics of Bureaucracy*, Washington D.C : Public Affair Press, 1965.

TURNER V.W., *Le phénomène rituel*, PUF, 1990.

VALEYRE A. « Activités cognitives et autonomie dans le travail », in CHATZIS K. (et al.), *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?,* L'Harmattan, 1999.

VAN GENNEP A., *Les rites de passage* (1909), Paris, Picard, 1981.

VAUGHAN D., “Rational choice, situated action, and the social control of organizations”, in SHOVER N., WRIGHT J.P. (ed.), *Crimes of privilege, readings in white-collar crime*, Oxford University Press, 2001.

VAUGHAN D., *The challenger launch decision : risky technology culture, and deviance at NASA*, Chicago, Univ. of Chicago Press, 1996.

VAUGHAN D., “Rational choice, situated action, and the social control of organizations”, Law and Society Review, 1998, 32:1, 23-61.

VAUGHAN D., “The dark side of organizations: mistake, misconduct, and disaster” *Annual Review of Sociology*, August 1999, Vol. 25: Pages 271-305.

VELTZ P., « information des industries manufacturières et intellectualisation de la production » *in Sociologie du Travail*, n°1, 1986.

VELTZ P., ZARIFIAN Ph., « Vers de nouveaux modèles d’organisation ? », in *Sociologie du travail*, n°1, 1993.

VERDIER Y., *Façons de dire, façons de faire*, Gallimard, 1979.

VERNANT J.P., VIDAL-NAQUET P., *Du mythe à la raison*, *La Grèce Ancienne* 1, Paris, coll. Point Essai, Seuil, 1990.

VERNANT J.P., VIDAL-NAQUET P., *Rites de passage et transgression*, *La Grèce Ancienne* 3, Paris, coll. Point Essai, Seuil, 1992.

VERRET M., *La culture ouvrière*, St Sébastien, ACL, 1988.

VEYNE P., *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes ?,* Seuil, coll. Point-Essais, 1983.

VIGARELLO G., *Le corps redressé*, éd. Jean-Pierre Delarge, 1978.

VILLETTE M., « La gestion des antagonismes entre fractions concurrentes de l’encadrement d’une entreprise », *Revue Française de Sociologie*, XVII, p.107-131, 1986.

VILLETTE M., « Les fonctions rituelles des démarches stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n°112, jan-fév 1997.

VILLETTE M., *Sociologie du conseil en management*, La Découverte, 2003

WACHEUX, *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Paris, Economica, 1996.

WARNER W.L. et LOW J.O., *The social system of the modern factory*, Yankee City Series, New Haven, Yale University Press, IV, 1947.

WARWICK D.P., *The teaching of ethics in the social sciences*, New York, Hasting Center, 1982.

WATZLAWICK P. (dir.), *L’invention de la réalité*, Paris, Seuil, 1988.

WEBB E.J., CAMPBELL D.T., SCHWARTZ R.D., SECHREST L., *Unobstrusive measures : non reactive research in the social sciences*, Chicago, Rand McNally, 1966.

WEBER M., *Economie et société* (1922), Paris, Presse Pocket, 1971.

WEBER M., *Essais sur la théorie de la Science* (1904-1907), Paris, Plon, 1965.

WEICK K., “Educational organizations as loosely coupled systems”, *Administrative Science Quarterly*, 1976, 21: 1-19

WEIL S., *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard, 1951.

WESTLEY W., *The police: a sociological study of law, custom and morality*, MIT Press, Cambridge, Massachussetts, 1970.

WHITE C., “Why do workers bother? Paradoxes of resistance in two English factories”, *Critique of Anthropology*, 1987, 7, pp. 51-68.

WILKINSON J.W., “What is management consulting?”, in BARCUS S.W., WILKINSON J.W. (ed.), *Handbook of management consulting services*, Mc Graw-Hill, 1995 (deuxième édition).

WILLIAMSON O., “The vertical integration of production : market failure considerations”, *American Economic Review*, n°61, mai 1971.

WILLIAMSON O. *Markets and Hierarchies: Analysis and anti-trust implications*. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON O. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON O., WACHTER M., HARRIS J., “Understanding the employment relation: the analysis of idiosyncratic exchange”, *Bell Journal of Economics*, n°6, 1975, p. 258.

WISNER A., *Réflexions sur l’ergonomie: 1962-1995*, Coll. Travail. Octares editions, Toulouse, 1995.

ZABALA C.A., “Industrial sabotage in an automobile industry”, *Working Paper*, University of California, Los Angeles, 1978.

ZABALA C.A., “Sabotage in an automobile assembly plant”, in *The american automobile industry: a social history*, Lichtenstein N., Meyer S. (ed.), Urbana-Champaign, IL., University of Illinois Press, 1985.

ZARIFIAN Ph., *Vers une sociologie de l’organisation industrielle : un itinéraire de recherche ; coopération, qualification, organisation en milieu industriel*, Rapport pour l’habilitation à diriger des recherches, Université Paris-X Nanterre, 1992.

ZARIFIAN Ph., *Le travail et l’événement*, L’Harmattan, 1995.

ZARIFIAN Ph. « L’autonomie comme confrontation coopératrice à des enjeux », in CHATZIS K. (et al.), *L’autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?,* L’Harmattan, 1999.

ZEMOR P., *Un bon conseil*, O. Orban, 1986.

Annexe 4 : DETAIL DES DATES, DUREES ET LIEUX DES ENTRETIENS

Réf. Entretien	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Nbre pages de retranscription	Lieu de l'entretien	Remarques
E.01	26-nov-02	1 h 30	12	Restaurant/bar	
E.02	23-déc.-02	2 h	15	Restaurant/bar	
E.03	7-janv.-03	2 h	13	Restaurant/bar	
E.04	5-févr.-03	1 h 30	10	Restaurant/bar	
E.05	12-févr.-03	1 h 30	11	Restaurant/bar	
E.06	21-févr.-03	1 h 30	9	Restaurant/bar	
E.07	3-mars-03	1 h 30	10	Restaurant/bar	
E.08	6-oct.-03	2 h	12	Restaurant/bar	
E.09	9-oct.-03	1 h 30	10	Bureau	
E.10	14-oct.-03	2 h	12	Restaurant/bar	
E.11	16-oct.-03	2 h	13	Bureau	
E.12	27-oct.-03	2 h	16	Restaurant/bar	
E.13	30-oct.-03	2 h	15	Bureau	
E.14	2-nov.-03	2 h	14	Domicile	
E.15	4-nov.-03	1 h 30	14	Bureau	
E.16	13-nov.-03	1 h 30	13	Bureau	
E.17	20-nov.-03	2 h 30	16	Restaurant/bar	
E.18	25-nov.-04	2 h	15	Restaurant/bar	
E.19	26-nov.-03	2 h	16	Bureau	
E.20	27-nov.-03	2 h 30	18	Bureau	
E.21	2-déc.-03	1 h 30	13	Bureau	
E.22	18-déc.-03	2 h 30	18	Entretien téléphonique	
E.23	16-janv.-04	1 h 30	14	Bureau	
E.24	10-févr.-04	1 h 30	14	Restaurant/bar	
E.25	25-févr.-04	2 h	15	Restaurant/bar	
E.26	1-mars-04	1 h 30	1	Bureau	pas d'enregistrement
E.27	3-mars-04	1 h 30	12	Restaurant/bar	
E.28	15-mars-04	1 h 30	13	Domicile	
E.29	18-mars-03	2 h 30	19	Bureau	
E.30	19-mars-03	2 h	18	Bureau	
E.31	22-mars-04	2 h 30	22	Domicile	
E.32	6-avr.-04	2 h 30	17	Restaurant/bar	
E.33	7-avr.-04	2 h	10	Bureau	
E.34	28-avr.-04	3 h	22	Bureau	
E.35	4-mai-04	1 h 30	14	Restaurant/bar	
E.36	13-mai-04	2 h	16	Restaurant/bar	
E.37	28-sept.-04	1 h 30	13	Bureau	
E.38	11-nov.-04	2 h	1	Restaurant/bar	pas d'enregistrement
E.39	16-nov.-04	1 h 30	10	Bureau	
E.40	17-déc.-04	2 h	16	Bureau	
E.41	1-avr.-05	2 h	16	Domicile	
E.42	8-avr.-05	2 h 30	18	Domicile	
E.43	16-avr.-05	2 h	15	Domicile	
E.44	18-avr.-05	2 h	15	Bureau	

E.45	25-avr.-05	2 h	16	Restaurant/bar
E.46	2-mai-05	2 h 30	18	Restaurant/bar
E.47	4-mai-05	2 h	16	Restaurant/bar
E.48	9-mai-05	2 h	16	Restaurant/bar
		92,5	**672**	

Annexe 5 : *VERBATIM* DE L'ENTRETIEN 31, REALISE LE 22 MARS 2004

Répondant : ex-Vice-Président d'une société internationale de conseil en organisation et systèmes d'information, à présent consultant free-lance.

Pouvez-vous résumer votre carrière ?

Oui bien sûr. J'ai d'abord une formation d'ingénieur. J'ai fait mes études en Suisse. J'ai appris l'allemand. Ça reste un bon souvenir et une bonne formation. Après, il y a quatre étapes dans ma vie professionnelle. Ou peut-être cinq, si l'on inclut celle que je commence.

J'ai commencé par un métier d'ingénieur. Dans une société qui a été reprise après par un autre groupe et qui était un des pionniers en France de l'informatique dite « temps réelle ». C'est l'utilisation des ordinateurs pour contrôler les processus industriels. C'était le tout début de l'informatique. On travaillait avec des moyens extrêmement limités. On faisait des choses assez étonnantes. J'étais dans l'industrie lourde : sidérurgie, cimenteries. J'ai fait ça pendant cinq ans. J'étais d'abord programmeur, et assez vite je suis devenu ingénieur d'affaires, donc je vendais et je dirigeais de gros projets. Et puis après j'ai complètement changé ma trajectoire, je souffrais un peu du syndrome de l'hyperspécialisation. Entre-temps j'avais des amis qui avaient fait l'INSEAD etc. et quand je les retrouvais dans des dîners eux pouvaient parler de leur métier, et moi je ne pouvais parler que de l'automatisation de l'aciérie à oxygène. J'ai eu un moment d'angoisse en me disant que j'étais en train de devenir hyperspécialisé, dans ce domaine extrêmement pointu. Un de mes copains qui était chez X est venu me parler du conseil. Je n'en avais aucune idée. Je ne savais pas ce que c'était. J'ai vu que c'était extrêmement varié, et je me suis dit que plutôt que de faire l'Insead, j'étais marié j'avais déjà des enfants, j'allai entrer dans cette boîte. Et là j'ai fait 11 ans de conseil. Belle période. Notamment c'était la période où a commencé à faire du conseil en stratégie, celle où les McKinsey et autres ont commencé à échafaude leur approche. Et donc j'ai été un petit peu le développeur de cette activité de conseil en stratégie pour X en France.

Puis troisième activité, j'ai été démarché par un chasseur de têtes qui m'a invité à déjeuner comme ils ont l'habitude de faire. Et entre la poire et le fromage il a dit pour qui il démarchait, c'était B. Ma première réaction, c'était de lui dire que c'était très sympathique de m'avoir invité à déjeuner, mais que s'il me l'avait dit plutôt, il se serait épargné cette peine. Il m'a dit : « allez voir, il y a une nouvelle équipe ». Je suis allé voir, j'ai été reçu par Stern, qui était le PDG à l'époque, et d'autres, et ces gens-là m'ont effectivement pas mal séduit. Et je suis donc allé chez B. En fait j'étais une sorte de consultant interne en charge de l'organisation du groupe B. J'ai dû gérer des fusions, des acquisitions, ce qui m'a passionné. J'ai fait ça pendant cinq ans. Et puis là je sentais mal la stratégie de B, qui se résumait à : « on est un petit dans la cour des grands » et moi je me rappelais que quand on était un petit dans la cour des grands à Montaigne on rasait les murs... Effectivement l'avenir a montré que ce n'était pas une bonne stratégie. Juste pour mémoire, le chiffre d'affaires de B. c'était équivalent au bénéfice d'IBM... Donc c'était difficile de tenir tête. Donc là j'ai commencé à regarder par la fenêtre, et c'est à ce moment-là que Y [société informatique internationale] avait décidé de se lancer dans le conseil. J'avais des copains là-bas. Ils m'ont dit « vient nous voir, on a besoin de gens comme toi. » Et je suis rentré chez Y, au début dans une petite structure, et après il y a eu des acquisitions que tu connais peut-être, A, cabinet de conseil en stratégie, B, cabinet

spécialisé dans la gestion du changement etc. tout cela a donné naissance à YY ou j'ai passé en fait pratiquement 13 ans. En fait de 90 à l'année dernière.

Et là j'ai quitté le groupe, j'en avais assez d'être dans un grand groupe. Et j'ai commencé la cinquième étape de ma vie, qui hésite entre le farniente et continuer de travailler comme indépendant, avec spécialement de projets, et j'en parle spécialement pour me donner la pression, pour essayer de me convaincre, le premier c'est de continuer à faire du conseil autour des problèmes d'organisation qui à mon avis sont mal traités dans les boîtes, j'ai eu des exemples ne serait-ce que chez Y, pourquoi faire un changement d'organisation et comment le gérer, on a décidé de faire quelque chose là-dessus, pour l'instant je ne sais pas trop comment faire. À mon avis cela est mal fait dans le cabinet. Mon expérience, c'est que les boîtes font des conneries alors qu'il y a des règles de base comme partout, ce n'est pas simplement un truc qu'on improvise. On pourra en parler très longtemps si tu le veux. Et je pense effectivement que les cabinets ne sont pas forcément très bon là-dessus. Autant la stratégie on a dit tout... J'en parlai avec un ami dernièrement, il a dit qu'il cherchait des cas d'organisation, mais qu'il y a un espace de vide. Voilà, ça c'est une partie de projets. L'autre partie, c'est de faire de la médiation interentreprises. La médiation, tu vois ce que c'est, ce c'est approche qui nous vient du monde anglo-saxon, ce qui fait que quand deux entreprises ont indifférent, au lieu d'aller en justice et font appel à un médiateur dans le job est sûrement pas d'être un arbitre, mais de les aider à trouver une solution. Sa c'est une chose qui est assez dans ma nature, que j'ai fait d'ailleurs un petit peu comme M. Jourdain, il y a trois ans j'ai suivi un cours qui était sa journée étalée sur cinq semaines à la chambre de commerce et je trouve ça très intéressant. Mais pour l'instant cela reste à l'état de fantasmes. En France pour l'instant c'est assez freiné par le monde judiciaire qui y voit plutôt une menace qu'autre chose. Sachant que certains avocats commencent à s'y mettre en se disant que c'était peut-être une opportunité. Pour moi cela fait appel aux mêmes qualités que le consultant : écoute notamment. C'est vrai que dans le conseil tu es souvent en situation... Enfin une partie de ton boulot c'est tout de même de convaincre les gens, de rapprocher les points de vue etc. Voilà pour la carrière.

Et parallèlement, mais comme un loisir j'allais dire, j'ai enseigné, j'ai commencé complètement par hasard quand j'étais chez X. J'avais un ami qui enseigné HEC, et je suis allé enseigner le cours de stratégie en troisième année. Et puis après j'ai fais ça ici ou là, et notamment à Rouen.

Peut-on essayer de définir ce que c'est qu'un consultant ?

Je prendrai deux images. La première image de celle du copilote dans les rallyes. Ce n'est pas lui qui tient le volant, mais il est extrêmement précieux pour indiquer la route. Mais ce n'est pas lui qui tient le volant. La deuxième image que je prendrai, c'est celle de l'artisan, qui travaille soit seul souvent groupe pour faire des projets comme un artisan ébéniste fait une commode. Il y a dans ce groupe de gens expérimentés et d'autres qui le sont moins dans le métier. C'est difficile à définir d'ailleurs... C'est amusant parce que j'avais un contact avant de te voir, avec une de mes anciennes clientes qui va peut-être me faire travailler. On recherchait ensemble à définir ce que c'est qu'un consultant, et on trouvait que c'était très difficile.

Je pourrais te dire, mais c'est assez banal, que le consultant est là pour aider, je dirais que le consultant c'est un catalyseur, c'est quelqu'un qui facilite l'éclosion d'un projet dans une entreprise. Et dont le terrain privilégié à mon sens est le terrain des sujets transversaux que les entreprises ont un mal fou à régler parce qu'elles restent extrêmement structurées. Le consultant est quelqu'un qui à un moment donné aide à faire l'évolution avec une série de talent, ça sera peut-être une question que tu va me poser. Mais l'image du copilote est importante. J'avais fait une étude stratégique il y a longtemps pour le groupe V., et ça s'était très bien passée, on avait fait une étude stratégique assez classique, et à la fin le PDG nous

avait dit « j'aimerais bien que vous continuiez un petit peu à m'assister et notamment à participer au comité de direction où l'on parlera stratégie ». J'en étais bien sûr très ippatient, et j'ai dit oui. J'y suis allé une fois, puis une deuxième fois, et on faisait un point à chaque fois sur les actions qu'on avait décidé de lancer, et un jour le directeur commercial n'avait pas fait ce qu'on attendait de lui, et j'ai commencé à lui dire : « mais mais enfin vous vous rendez compte que vous mettez en péril la pérennité de l'entreprise ? » et tout à coup, je me suis dit « mais qu'est-ce que tu es en train de faire... ? » Je me suis retourné vers le PDG qui était un type très fin, on a échangé un sourire, et après je suis allé dans son bureau, et je lui dis je crois qu'il faut que je m'arrête, parce que à ce point-là, soit je rentre dans votre boîte, et je deviens un opérationnel, et je prends le volant, soit... Quand on en a assez d'être copilote, il faut devenir un pilote, et changer de métier. Je pense d'ailleurs que dans une vie professionnelle alterner le conseil à l'entreprise n'est peut-être pas un mal. Ce n'est pourtant pas ce que fait la majorité des consultants... Il y a effectivement beaucoup de consultants qui rentrent consultants et qui meurent consultants. Je ne crois pas que j'aurais personnellement aimé faire ça.

Qu'est-ce qu'attend le client ? Quelle est leur demande ?

Je ne sais pas ce qu'ils attendent, mais je peux vous dire qu'un consultant apporte un peu de savoir, et beaucoup de clients pensent qu'ils achètent du savoir, mais en fait de moins en moins vrai depuis que le consultant c'est beaucoup moins des rapports savants mais au contraire de participer à ce que quelque chose arrive. Il apporte une certaine fraîcheur, une indépendance, et puis il est parfois, consciemment ou pas, un élément du jeu politique. Par exemple quand j'étais jeune consultant, je me suis aperçu que j'avais été manipulé d'une extraordinaire manière par un PDG. Il m'avait utilisé pour faire passer ses vues sans que je m'en rende compte. Il apporte aussi beaucoup de savoir-faire sur la manière de faire passer un projet, agir de manière positive, comment dépasser les passions, comment réduire le politique et l'émotionnelle à sa juste dimension… Et puis il peut consciemment ou pas comme je l'ai dit être un objet dans le jeu politique. S'il le fait consciemment à mon avis, il n'est plus un consultant.

Le fait de se faire instrumentalisé, cela arrive donc. Faut-il se laisser faire votre avis ?

Cela arrive en effet. Maintenant faut-il se laisser faire ? il faut se laisser faire véniellement je dirais, je fais allusion au péché véniel par oppositions péchées mortelles. C'est sûr que quand tu deviens consultant d'une partie de l'entreprise, tu joues le jeu de facto de cette partie. C'est d'ailleurs un jeu dangereux, qui fait que le consultant ne doit pas rester trop longtemps aux mêmes endroits dans une entreprise. Sinon il perd cette fraîcheur, cette capacité de vision. Mais si un consultant entre délibérément dans le jeu politique, là cela devient un péché mortel à mon avis. Et moi je me suis toujours battu avec les jeunes consultants… Tout consultant, comme n'importe quel professionnel peut dire une bêtise, mais dire délibérément quelque chose qu'il ne pense pas pour servir un jeu politique, ça pour moi c'est un péché mortel.

Vous opposeriez ça au fait de garder son indépendance, son objectivité dans l'analyse ?

Oui, c'est-à-dire que quelque part il faut refuser de se prostituer, parce que tu vas signer plus, ou parce que le contrat est associé à des projets prestigieux etc. c'est-à-dire que je pense que la déontologie du consultant, je pense que accepter d'écrire ou de dire quelque chose auquel on ne croit pas pour une raison que je dirais politique, ça c'est très mal. Et la tentation peut-être forte parfois.

L'utilisation politique, c'est une forme de demande de clients, qui veut quelqu'un pour appuyer ses vues, donc finalement c'est une manière de répondre à son attente. Au nom de quoi refuser cette réponse ?

Oui. Je vois ce que vous voulez dire… C'est vrai... C'est peut-être un peu cynique. Tu te prostitues d'une certaine manière. Ou tu deviens mercenaire, et encore un mercenaire a un certain code d'honneur. Enfin quand même tu te mercenarises, c'est-à-dire que tu es prêt à faire n'importe quoi au prétexte que tu es payé. Alors je ne mets pas tellement de moral derrière ça, un peu quand même, mais je pense que c'est une erreur. Si vous voulez durer chez un client ou durer dans ce métier, tu as pas le droit de prendre ce genre de risque.

Mais si le client n'attend pas finalement un avis neutre, est-ce que la faute n'est pas finalement à rejeter ce plus sur le client que sur le consultant ?

Je vais te répondre par une anecdote est par une petite histoire, tu m'arrêtes si tu la connais. J'espère encore une fois qu'il est clair que toute allusion à mes clients restera totalement confidentielle. J'ai beaucoup travaillé avec les équipes pour une filiale d'Orange à l'étranger. Et en fait pendant un long moment, entre 1995 et 2000 en gros, ce qui fait une forte spécialité d'aider au lancement de nouvelles filiales. Dès que France Telecom ou d'autres gagnaient une licence quelque part, neuf mois après il fallait offrir un service. Et on travaillait en étroite symbiose avec le patron de la filiale et son équipe, et cette situation de conflit potentiel se présentait dans les relations avec la maison-mère où notre client même parfaitement honnête considérait que l'on était complètement solidaire de lui dans la relation avec France Telecom. S'il se battait pour avoir par exemple le budget supplémentaire, il fallait qu'on se bat avec lui. Et comme on connaissait la maison-mère parce qu'on travaillait avec que sur d'autres trucs, on allait voir la maison-mère, et ils nous disaient « écoutez n'oubliez pas que vous êtes consultants, n'oubliez pas votre neutralité ». Et ça, c'était une situation difficile. Il ne faut pas faire d'angélisme, c'est vrai que notre propension naturelle allait plutôt du côté du client, mais de temps en temps il fallait rappeler un peu alors les consultants en leur disant « attention, on ne peut pas non plus aller trop à l'encontre de ce que nous dit notre analyse ». Mais c'est comme toujours, c'est affaire de dosage.

L'anecdote, je ne sais pas si tu la connais. Pourquoi aux États-Unis dans les laboratoires on trouve de plus en plus de consultants et de moins en moins de rats ?

Il y a trois raisons. La première c'est que finalement sur le marché on trouve plus de consultants que de rats. La deuxième c'est que les consultants acceptent de faire des choses que les rats refusent de faire depuis longtemps. La troisième, c'est qu'il y a finalement très peu de risques de développer une relation amicale entre les consultants et les laborantins.

Donc voilà, il ne faut pas faire d'angélisme. Mais je crois que le consultant doit être capable de temps en temps de dire à un client « non, là ce n'est pas le bon usage que vous faites de nous. » Il y a notamment un aspect qui est un peu à côté mais qui n'est pas vraiment différent non plus, par rapport à la question que je fais ce que vous me demandez. On s'aperçoit de plus en plus que si un projet passe mal parce qu'il a été mal formulé au début, parce que la question n'était pas pertinente, que si à la fin au moment du bilan le client nous dit « on a échoué », et que nous on dit, « on n'a pas échoué, revoyez la proposition, le cahier des charges, on a tout fait ». Le client peut répondre ce moment-là : « oui, mais vous auriez dû me dire que c'était une mauvaise voie. Et ça, d'abord cela prouve une maturation des clients par rapport aux boîtes de conseil, et la réponse ne peut-être que « vous avez raison monsieur le client. » Il faut aussi savoir de temps en temps dire un client « non, cela je ne le fais pas parce que c'est une bêtise ». Ou parce que les conditions de succès ne sont pas remplies. La chose commune entre ces deux éléments qu'on vient de prendre en compte, c'est que le

consultant un moment doit dire non à la demande de son client, soit pour les raisons déontologique que j'ai citées, parce qu'il ne faut pas entrer dans un jeu politique, soit parce qu'il pense que la question posée n'est pas bonne. Et ça, si tu es dans une relation long terme avec ton client, il t'en sait gré de ce genre de chose. Donc, faut-il faire ce que le client nous demande ? Oui avec deux limites : ne pas renier ce que vous dit la logique et votre réflexion de consultant d'une part. Et non d'autres par si on est convaincu que ce que vous demande le client n'est pas pertinent. Et j'ai quelques exemples en tête de choses comme ça. Alors ce n'est pas très fréquent non plus. Un exemple notamment d'un de mes clients chez O. qui voulait que je l'aide à mettre en place je ne sais plus exactement quoi, mais un truc transversal dans lequel il prenait l'initiative assez forte. Je lui dis : « est-ce que tu es sûr que tu as un mandat pour ça, qu'on ne va pas travailler et qu'à la fin on va s'apercevoir que ce n'est pas vraiment ta responsabilité ? » il a dit « Oui oui j'en suis sûr ». Et là je la poussais, c'est peut-être plus facile parce que je la connaissais bien, à faire valider ça. Je lui dis « écoute tu en es sûr, et moi je ne suis pas sûr, je te conseille d'aborder ça avec ton patron... » Finalement ça fait réfléchir, et on a fini par le faire, mais elle-même avait un peu changé son attitude, son patron avait aussi évolué etc. En tout cas je lui ai pas dit OK, banco etc. ce genre de choses, ce n'est peut-être arrivé une fois sur 20 contrats en moyenne. Mais c'est une tendance je crois.

Cela peut arriver qu'un client te dise j'ai une idée très forte, à mon avis le bon sens et celle-ci, montrez-moi si je raisons ?

Je pense que cela se produit moi qu'autrefois. Autrefois, quand j'étais jeune consultant, on travaillait plutôt dans une approche « explique-moi ton problème est je vais te donner la réponse » j'ai vécu sa oui. Maintenant un peu moins, parce qu'on est plus dans une approche où le consultant et moi là pour donner un avis souverain, il est plus là pour faire encore une fois qu'un changement significatif se produise. L'intervention de conseil, alors l'image vaut ce qu'elle vaut, c'est comme un avion qui vole aller certaine altitude, et qui décide de voler plus l'eau, mais c'est un avion qui fait de telle manière qu'il ne peut pas changer de pallier très simplement, alors il est obligé de faire un grand Looping, alors à ce moment-là tous les bagages tombent, c'est la panique dans l'avion, mais après ils sont stabilisés à un niveau supérieur. Et l'art de consultant, c'est de l'aider à lui faire faire ce looping. Je pense que le vrai travail du consultant c'est effectivement été une entreprise dans un moment où elle doit faire quelque chose, alors ce cela peut être lancé un nouveau produit, ou pénétrer un nouveau marché, réorganiser un service, est-ce que c'est expatrié en Afrique je ne sais quoi etc. des questions assez fondamentale donc assez difficile. Difficile dans la conception, mais probablement encore plus difficile la mise en oeuvre. Le consultant c'est quelqu'un qui l'aide à faire ce changement.

Peut-on parler des problèmes de confidentialité que tu as pu rencontrer ?

Oui. Ça, c'est le deuxième péché mortel. On parlait tout à l'heure du péché mortel qui consiste à dire ce qu'on ne pense pas. Le deuxième péché mortel, c'est de ne pas respecter la confidentialité. Et la mon expérience, c'est que neuf fois sur 10, quand tu ne respectes pas la confidentialité, ce n'est pas que tu l'a fais exprès, mais c'est qu'en faite tu as été négligent. Et ça, la confidentialité c'est... Il ne doit pas y avoir de doute chez ton client sur le fait que tu vas respecter la confidentialité. Alors les conneries habituelles, c'est de parler dans un avion dans un train, c'est oublié sa serviette dans un taxi, c'est de faire une photocopie de la laisser traîner… ça j'en ai vu plein, j'en ai fait moi-même, je me suis foutu des claques… En revanche, la rupture de confidentialité voulue, alors c'est évidemment encore plus grave, mais-moi j'en ai assez peu vu.

Pour t'illustrer ça, deux exemples. Un des premiers projets de lancement de nouvelles filiales d'O., c'était en Roumanie. O. venait d'y gagner une licence d'opérateur mobile. J'envoie deux consultants, dont un très professionnel, et l'autre plus jeune. Et 15 jours après le lancement le responsable marketing en France, qui était un mec que je connaissais bien me dit « on a un sérieux problème » et je me rends compte que mon consultant expérimenté avait pour présenter un transparent, mais qui était plutôt un transparent méthodologique, donc plutôt avec du savoir-faire à nous, fait un simple copier-coller, et comme un con avait laissé le sigle D. Pourtant ce n'était pas du tout des informations sur D. C'étaient des informations purement méthodologiques. Et ça fait un pataques horrible. Bon après, ça s'est arrangé, mais si cela a fait tant d'effet, c'est qu'ils se sont dits : s'il est capable de faire un copier coller comme ça, il peut le faire aussi avec nos informations confidentielles.

Deuxième exemple. Cette fois en Hollande. Là aussi avec une de mes clientes à Paris que je connaissais très bien. Elle dit aussi : « on a un sérieux problème, les gens de la filiale disent que ton consultant qui est italien est parti pour aller chez V., donc un concurrent direct dans un autre pays, et a emporté pleins de documents » donc bien sûr, alerte rouge. Je fais une enquête. Et bien sûr, c'était de la pure calomnie. Mais dans les deux cas, j'ai traité ça avec une priorité absolue. C'est d'ailleurs souvent excessif, parce que tu t'aperçois qu'il y a plein de fuites, mais que les fuites viennent de l'intérieur de la boîte. Le nombre de fuites que j'ai vues, dues à mes clients, soit légèrement en parlant à des copains, soit de type qui emportaient l'info et allaient se vendre… Enfin j'ai vu beaucoup moins de rigueur chez mes clients que chez les consultants. S'il y a une fuite du fait du client, on peut dire pas vu pas pris, mais si c'est le consultant, alors là tout de suite c'est le scandale... Donc oui, la confidentialité c'est fondamental. Même si encore une fois même si mon copain italien avait fait la photocopie du plan marketing de O. en Hollande pour aller la filer à V., en quoi ça pouvait vraiment nuire ? mais il était pas question que je dise ça bien sûr. Les gens auraient pu croire que j'étais complice à ce moment-là.

Est-ce qu'il vous arrive couramment de travailler pour des clients qui sont concurrents ?

Oui bien sûr. Alors là on a défini, comme le font pas mal de cabinets d'ailleurs, on a défini des règles qui figurent dans les contrats. On s'engageait pas... C'est le fameux *chinese wall*. Très concrètement, cela voulait dire que sauf exception, on s'engageait à ce qu'un consultant qui travaille chez notre client n'aille pas travailler chez un concurrent sur le même sujet bien évidemment pendant qu'il était chez notre client, mais encore pendant un an après. Donc on garantissait un an après. Sauf exception : quand les opérateurs français ont postulé pour la licence UMTS, cette fameuse licence qui a coûté tant d'argent, orange nous a choisi pour nous aider à préparer le dossier, et là ils nous ont demandé de ne pas faire la même chose ni pour Bouygues ni pour Cégetel. Ce qu'on a accepté. Donc là, on a gardé l'exclusivité.

Mais l'exclusivité, sauve exception, ce n'est pas une bonne demande de la part du client. Pour des raisons simples, un certain jour un de mes collègues de X, de la partie informatique, on avait une grand-messe en Hollande et comme souvent dans ces cas-là mes collègues hollandais avaient fait venir le patron de R. en Hollande. Et ce patron avait décrit de manière très élogieuse les performances de X (en général on ne fait venir un client dont on est sûr qu'il va dire du bien de nous). Et il a terminé en disant « mais j'aimerais bien que vous travailliez exclusivement pour moi ». Et là il y a un collègue qui s'est levé et qui a dit « mais Monsieur, est-ce que vous pensez que si je ne travaille que pour vous je pourrais rester aussi bon… » Alors « là le patron a réfléchi il a dit OK, continuez de travailler pour les autres, mais pas trop… » Et ça, c'est un vrai message. Si tu ne travailles que pour un client, tu prends tous ses travers, et ce n'est pas une solution. Ce qui veut dire que en fait, il faut respecter la confidentialité, on revient en problème de confidentialité, et donc mettre des règles très

strictes pour pas qu'il y ait de fuite au sein du cabinet. Et dans certains cas, mais encore une fois de manière exceptionnelle, parce que c'est tellement *touchy*, et plus même, conseiller des boîtes concurrentes sur un même appel d'offre cela devient très limite. Mais ça reste l'exception.

Peut-il arriver que le client soit justement intéressé par les informations que vous possédez sur l'ensemble du marché et ses concurrents ?

Oui. Là c'est pareil, c'est affaire de bon sens et d'honnêteté. Dans les clauses de confidentialité… Elle porte sur toutes les informations auxquelles on a pu avoir accès… Enfin qui ne sont ni publics ni ni etc. quand on fait du benchmarking notamment, c'est très tentant effectivement d'aller demander aux collègues « file moi les chiffres ». Là,... Une position très rigoureuse c'est de dire on ne donnerait du tout. Une position plus pragmatique c'est de dire « pas question pour certains trucs, parce que c'est vraiment extrêmement touchy, et pour le reste je te le donne, mais tu lis ça avec d'autres informations etc. » et ça encore une fois, c'est le boulot des vice-présidents ou des chefs de projet. Moi par exemple voilà la réponse que je peux donner. J'ai parlé de benchmarking, une autre conviction que j'ai, c'est quand tu cherches à savoir des choses sur les concurrents, tu peux les voir, ils acceptent de te rencontrer, et là l'argument est simple : « certes je vais apprendre des choses, mais vous allez en apprendre également car j'ai déjà vu plein de gens ». Et là ma recommandation qui est sans exception, ou alors c'est très rare, c'est de ne jamais mettre un faux nez. C'est de ne pas prendre une fausse identité etc. je ne crois pas l'avoir fait, et si je les fais, je me condamne de l'avoir fait. Un de mes collègues avait fait un papier sur la subtilité très bien fait. Parce que tu sais, ce ne sont pas des cons les gens. Si tu arrives avec un faux-nez, si le type en face de toi est de valeur, il va te détecter tout de suite. Et donc soit il va t'envoyer chier, soit il va t'intoxiquer. Donc je pense qu'il faut jouer la transparence. Ça ne sert à rien de raconter des histoires. Un c'est malhonnête et deux c'est con.

Dans les appels d'offres que vous transmettez à vous clients potentiels, vous mettez en valeur le fait que vous avez déjà travaillé pour des clients similaires ?

Oui. Alors ça évidemment c'est clef. L'efficacité d'une boîte de conseil tient beaucoup à sa capacité à capitaliser. Et là il y a des cabinets qui ont la réputation d'être extrêmement forts là-dessus. Je pense que l'un des meilleurs est probablement Mc Kinsey. Nous aussi, on a fait un grand effort, notamment dans notre spécialité télécoms, le fait d'avoir 300 consultants dans le monde qui travaillent là-dessus de manière permanente est une fantastique opportunité. Et donc en permanence il y a une forte pression sur les consultants pour qu'à la fin du projet ils capitalisent. Mais moi ce que j'ai toujours dit, et là j'ai toujours briefé mes chefs de projet avec la plus grande vigueur, c'est que je leur disais, « tu dois tout revoir toi-même, et tu dois avoir en tête que ces documents-là c'est comme si tu les mettais sur la place publique » souvent les gens disent mais il n'y il y a aucun risque cela tombe entre les mains de notre client, mais tu dois oublier ça. C'est la loi de l'emmerdement maximum, mais c'est comme ça. Il suffit après que deux patrons se rencontrent dans un symposium, et se montrent des trucs, pour que la chose soit découverte. Il y a un mot horrible qu'on utilise c'est « sanitiser ». Si cela consiste juste à mettre du blanc sur le nom du client, c'est nul à chier. Si c'est bien fait… Je leur disais, si tu as à un doute, privilégie toujours à confidentialité. Et la capture de savoir vient après. Alors il ne faut pas que cela soit un alibi pour ne pas en faire, mais tu es un grand garçon, si tu as un doute, privilégie la confidentialité. Donc je reviens sur la question, oui c'est clair que l'on capitalise fantastiquement sur les expériences passées, c'est clair que le client sera très incité à te prendre s'il sait que tu l'as déjà fait, et alors là tu retombes sur le même problème, celui de la confidentialité.

Cela dit, le benchmark, il n'y a rien qui vieillit plus vite. Si tu sors les chiffres d'il y a six mois, ce n'est pas forcément utile. Et là il y a une autre question, c'est « peut on mentionner le nom de son client ? » Et là il y a deux excès. Un excès qui consiste à le donner sans réfléchir, ce qui est vraiment stupide. Et l'autre excès qui est à mon avis surtout un snobisme d'ailleurs, et McKinsey c'est le fait très bien par exemple, c'est de ne jamais parler d'un client. C'est de toujours dire « je ne peux pas citer le nom de client. » Alors que ça n'a absolument aucune importance. Mais là, ça devient du snobisme. Cela étant, quand tu fais mention d'une mission, plus tu es précis, plus tu as intérêt à avoir demandé avant l'avis de ton client. Si d'ailleurs il te permet de le dire, c'est encore plus facile, plus qu'à ce moment là tu peux même dire à ton prospect d'appeler ton ancien client, ce qui a encore plus de force. On peut dire un nouveau client « appelez celui-là. »

Donc, de manière très pratique, il suffit de demander au client s'il veut bien être cité ?

Oui mais ça dépend. Il y a une manière de tourner ça aussi. Tu dis par exemple que tu souhaites pouvoir citer son nom auprès d'opérateurs de télécoms mobiles en France autre que France Telecom… Tu joues sur les mots. Je caricature, mais tu peux faire semblant de ne pas le dire et le dire quand même… On pourrait dire que ça revient à faire des circonlocutions, sauf que « pas vu pas pris ». En fait, pour parler franchement, en matière de confidentialité, il faut se poser la question : « si le client l'apprend, et ce que je serais vraiment ennuyé ? » ou est-ce que je pourrais dire « Oui écoute, j'ai mentionné ton nom, je n'ai pas eu le temps de t'appeler, mais je suppose que tu n'y voyais aucun inconvénient. » Ou bien est-ce que je me dis « si l'apprends je suis mal », ou s'il apprend que j'ai ce document, « ça va aller très mal pour moi etc. » c'est ça la vraie question. C'est ça le vrai test. On doit se demander si on aurait le courage le cas échéant de lui dire. Est-ce que j'aurais courage de lui dire : « je n'ai pas eu le temps de t'appeler, mais j'ai filé tel papier à Z., » et l'autre dira « quand même tu es gonflé », « oui mais tu m'aurais dit oui »… Alors là, gagné. Mais si tu te dis « oh là là, il va devenir tout rouge et dire que tu n'y songes pas, là une faut pas le faire ». Donc c'est vraiment au cas par cas. En général, la bonne capture de savoir, c'est celle qui se traduit par une approche, qui est un peu modélisée, qui est elle-même la synthèse de plusieurs expériences. Mais c'est sûr que tu vends extraordinairement sur ta notoriété. L'exemple le plus extraordinaire c'est bien sûr McKinsey. Ou bien IBM. Les directeurs informatiques qui achetaient IBM ne se faisaient jamais engueulés. La qualité n'est pas forcément rendez-vous d'ailleurs. Je ne compte plus le nombre de fois chez X on est passé derrière McKinsey qui avait fait une étude stratégique mais sans aboutissement, « so what ? » et nous on était appelé pour arriver et mettre ça en musique. Donc dans le conseil tu vends sur ta notoriété, tu vends sur ta compétence, et tu vends sur l'image, notamment au sein d'un grand groupe, sur le bouche-à-oreille. Et si tu as une bonne image, c'est fantastique. D'où l'importance de ne pas gâcher une image. C'est vraiment important en termes d'image de ne pas dire des trucs on ne pense pas etc. c'est absolument fondamentale pour rester longtemps chez le client.

Peut-on parler de la transparence vis-à-vis du client par exemple en ce qui concerne la quantité et la qualité des personnes dédiées ?

Oui. Il y a plusieurs choses qu'on peut dire par rapport à ce problème. L'objectif que doit viser un cabinet, c'est de dire « je ne vous vends pas des *curriculum vitae*, mais je vous vends un service et je peux vous dire que si jamais le consultant que je mets chez vous n'est pas bien, je le remplacerai et vous n'en subirez aucune conséquence ». Je vous vends un service et j'en assure la qualité, je ferai ce qu'il faudra pour assurer. Ça c'est l'objectif. Il est sûr que plus tu as une bonne image, plus tu as des références, plus tu es en mesure de faire ça. Si tu es un tout petit cabinet, ce sera beaucoup plus difficile. Ça c'est un élément de réponse.

Cela étant, si tu ne mets pas de *curriculum vitae* dans une propal, tu ne te facilites pas la tâche. Il y a une époque chez X on arrivait bien à faire ça. Ce qui suppose d'ailleurs un fantastique effort de formation et d'encadrement de tes équipes pour que les gens soient substituables, et que tu n'aies pas une collection d'individus mais vraiment un ensemble de gens qui ont la même approche.

Maintenant il y a un autre aspect quant à ta question je pense, c'est l'aspect *pricing*. Alors là, moi je dis des choses là-dessus. Et tout le consultant ne sont pas d'accord avec moi. Il y a deux cas de figure. Ou bien tu es en concurrence, et là je peux être assez réticent à donner le détail en disant « écoutez, vous m'avez mis en concurrence, moi je suis le moins disant », ou « j'ai le meilleur rapport qualité-prix, ne venez pas m'ennuyer avec ça » (bien sûr je ne dirais pas ça comme ça). Et là ma tendance ce sera bien sûr de refuser.

Deuxième solution, on m'a appelé. Ce qui est quand même l'objectif, c'est de faire du business répétitif. Et là dans ce cas-là il faut être transparent. Et là il faut dire à son client : « je te mets un senior, et la j'estime la charge de travail à 30 jours, donc je te vends 30 fois le prix du senior que tu connais ». Pendant très longtemps France Telecom n'avait pas de contrat avec des listes de prix, et moi j'étais extrêmement vigilant sur le fait de vendre au même tarif. Alors bien sûr pas au franc-le-franc, mais pour ne pas me retrouver dans une situation où quelqu'un me dise « tu as vendu un jour un senior 10 000 et le même 8000 un peu plus tard » donc quand tu es engagé, transparence sur l'effort que tu fais et transparence sur le prix. J'ai des collègues qui m'ont dit, d'ailleurs ce ne sont pas ce qui vend le plus en général, qu'il ne faut jamais montrer ses tarifs parce que sinon ça serait le début de je ne sais quel cataclysme. Moi je leur réponds : « si toi tu as un plombier que tu aimes bien parce qu'il travaille bien, et qu'un jour tu veux faire le carrelage de ta salle de bains, s'il te dit 3000 €, c'est à prendre ou à laisser. Tu vas peut-être te dire que tu te fais escroquer, et que tu vas demander à un autre. S'il te dit « c'est 3000 €, parce que j'ai 1500 € d'achat, et moi j'estime que c'est un travail de cinq jours, et vous savez qu'un ouvrier me coûte bon an mal an je ne sais pas quoi » et bien dans ce cas-là tu vas être en confiance, et tu vas le prendre. C'est la raison pour laquelle je dis qu'en grée à grée en a tout intérêt à être transparent et continu dans le temps. On ne peut pas faire monter nos prix où les faire redescendre brutalement sans raison. Je me place toujours une perspective de business à long terme. Un jour je disais qu'il y a deux sortes de consultant, il y a d'abord le chalutier qui râcle la mer, mais après tu peux repasser pendant cinq ans la boîte ne veut plus rien acheter, et il y a le consultant qui pêche à la ligne et tout les jours il va en avoir un peu. À la grande époque du grand projet de transformation X avait vendu un énorme projet à une entreprise, il y avait 100 consultants là-dessus, cela coûtait une fortune. Et bien cela c'était en 1994, et à ma connaissance on n'a jamais rien resigné chez eux depuis. Alors que dans le même temps ont travaillé chez F. Alors que les projets étaient jamais très gros, mais bon an mal an chaque année ont fait 100 à 150 millions de francs de chiffre d'affaires. Donc si tu te places dans une perspective de créer un business répétitif, voilà la réponse que je peux te faire.

En revanche de temps en temps on est dans le cas où des acheteurs viennent dire « un consultant senior coûte 400 € par jour c'est scandaleux, baissez-moi ça etc. » à ce moment-là je me mets en colère : je ne vous demande pas quand l'abonnement coûte 30 € quelle est la part du fil téléphonique, de l'électricité etc. mais être transparent sur la charge de travail et le prix… Il y avait un truc qu'on faisait beaucoup à une époque, quand on partait sur le projet de lancement de nouvelles filiales. On ne sait pas trop précisément ce qu'on va mettre dans ce genre de cas. Et on disait à nos clients, « pour faire ce projet, il faut un million d'euros » parce que c'est mon expérience, parce que cela correspond à 50 consultants à plein temps etc. mais ce million, on ne va l'engager qu'au fur et à mesure et tous les mois on fera le point sur ce qu'on a consommé et ce qu'on va consommer. Et cela, c'est très tranquillisant pour le client. C'est d'ailleurs assez astucieux parce que finalement avec ce système tu vends plutôt plus. Et donc c'est une bonne approche.

En termes de fixation du prix il y a deux approches des consultants me semble-t-il : la première dit qu'il faut faire payer aux clients ce qu'il est prêt à payer, et la deuxième qui se fixe à partir des coûts du consultant. Les deux s'opposent souvent. Qu'en pensez-vous ?

Moi je dirais que le prix qu'il est prêt à payer, cela il faut le savoir notamment quand tu es en concurrence pour pouvoir dimensionner ton offre. Et cela c'est classique, quand il fait une propal qui est vachement bien, vachement nickel, tu as tout prévu, et tu fixes le prix à 200 000 €, et puis paf, tu apprends qu'il y a concurrent il y a eu à 100 000 €. Là tu te demandes comment il a pu faire. Et bien ce qui a fait, c'est tout simplement qu'il a élagué son offre. Il a fait l'essentiel, en se réservant la possibilité de rajouter des avenants à l'occasion. Donc c'est important de connaître le budget de ton client pour pouvoir définir ton offre. En revanche, il ne faut pas non plus les prendre pour des cons si tu fais ton prix parce que tu penses qu'ils ont cet argent-là dans la poche, tu prends un risque majeur. Donc en fait dans la pratique ce que j'ai souvent vu c'est que tu vas voir un client, avec un collègue, tu lui vends un truc. Il te dit « faites-moi une propal. » Et dans le taxi ou le métro en rentrant, tu lui demandes à ton collègue « à ton avis c'est un projet à combien ? » et là entre gens expérimentés ont tombe toujours très près l'un de l'autre. Et puis là en rentrant au bureau, ont fait le détail du projet, ont fait le chiffrage et là en général on tombe assez près. Mais se dire « je vais mettre le prix qu'il a envie de mettre et après je mettrai à l'intérieur n'importe quoi », cela marche une fois mais pas deux… C'est toujours pareil, c'est prendre l'autre peut-être pour plus demeuré qu'il n'est.

Un reproche est souvent fait par les clients : ils disent ne pas avoir eu le temps de senior qui correspond à ce qui était prévu au départ ?

Oui c'est vrai. C'est vrai que de temps en temps, quand la concurrence est dure, tu mets en tant que senior quelqu'un qui en réalité est junior. Bon ça se sont des petites entourloupettes. Tu peux le faire ou ne pas le faire, tu peux faire l'inverse aussi. Il faut savoir que tu es un commercial quand tu fais ce métier, il faut que tu fasses des cadeaux de temps en temps à ton client. On aime bien tout savoir des cadeaux. Donc tu lui dis éventuellement « écoute, j'avais prévu un junior, mais j'ai un senior de disponible, je te le mets, et bien entendu au même prix » donc ça va dans les deux sens. Mais sur cette question le juge de paix c'est sa satisfaction à la fin. Si le client est un bon client au sens où il sait bien utiliser le conseil et si tu fais du bon travail, il n'ira pas t'ennuyer. Si c'est un subalterne ou si c'est un acheteur, alors ça d'ailleurs c'est un élément nouveau, c'est que les acheteurs interviennent de plus en plus dans les achats de conseil. Et eux le font comme ça les acheteurs, ils font chier. Et là, il faut batailler, argumenter, éviter de tomber dans ce piège. Mais un bon client au sens où il sait bien utiliser le conseil, s'il est content à la fin, il ne va pas t'embêter avec ça. Et moi je sais qu'à une époque j'avais un projet qui marchait bien, on crachait de la valeur ajoutée, et je sais que j'arrondissais un peu le prix. Quand le consultant rentrait à Paris un jour avant pour des réunions internes, de temps en temps je le chargeais quand même. Mais je le faisais de manière raisonnable, et le client ne venait pas m'ennuyer parce qu'il était content, et qu'il savait aussi que les gens travaillaient souvent jusqu'à deux heures du matin. Donc ça se compense.

À propos des horaires on me décrit souvent les feuilles de temps remplies avec 7 heures indiquées systématiquement chaque jour…

Oui c'est vrai, c'est une convention. C'est vrai aussi que quand tu fais ton budget tu le fais sur la base de jour de huit heures. Mais quelque part ton prix de journée même si ce n'est

pas explicite, intègre le fait qu'en tant que consultant tu ne fais pas 35 heures par semaine. En revanche il y a des cabinets, et on m'a dit qu'AT Kearney est comme ça, où les vice-présidents ont tendance à vendre un peu, pas n'importe comment, mais en étant prêt à faire des rabais considérables, et après ils disent au consultant « écoutent, moi j'ai vendu 100 mille euros, tu es à 2000 € par jour, alors tu fais 50 jours, tu te débrouilles » et ça ce n'est pas une bonne méthode. Tu le payes assez vite par un turnover très grand. Mais c'est vrai que c'est complètement symbolique. Quand tu remplis huit heures... C'est vrai que dans bien des cas les consultants mettre en jour, c'est rare que... Un junior ou un senior est souvent à temps complet sur un projet. L'heure est presque une habitude je dirais. Mais elle n'a aucun sens.

Et le fait de facturer un client alors que le consultant travaille sur autre chose ?

C'est ce que je disais tout à l'heure. Ça arrive. À l'extrême, même chose que tout à l'heure, si ton client le découvre, s'il l'apprend, et que tu lui dis « Oui c'est vrai, je n'ai pas fait gaffe, on a chargé cette journée, mais rappelle-toi le week-end dernier il t'a aidé jusqu'à trois heures du matin » si tu sens que ce truc-là passerait, tu peux le faire, si en revanche tu le fais en cachette et que si jamais il apprenait il serait fou de rage, il vaut mieux ne pas le faire.

À propos des entreprises du type de X qui proposent à la fois le conseil et sa mise en oeuvre, estimes-tu qu'il ne peut pas y avoir des problèmes de conflit d'intérêts ?

Oui tout à fait. Là tu touches un point très sensible. Crucial. La réponse est oui bien sûr. Quand K. a décidé de se lancer dans le conseil, il a créé X en 91 je crois. Et c'était une entité qui relevait directement de lui. Donc il y avait le groupe X qui avait des activités informatiques, et X Consulting d'autre part. Et nous n'avions aucune obligation les uns vis-à-vis des autres, sauf évidemment d'aider les autres mais aussi de manière raisonnable.

Concernant le fait d'être à la fois consultant système d'information et vendeurs de conseil en organisation il y a bien sûr un conflit d'intérêt évident. J'ai bien réfléchi à ça. Il y a dans ces boîtes, et c'est vrai d'IBM, deq catégorie de gens… Il y a des gens qui disent que c'est un business en soi. C'est comme si Renault par exemple faisait des camions et des voitures. Ce sont deux business indépendants. Il y a d'autres gens qui disent non, ce sont des conneries, ce qu'on veut, ainsi que les consultants dans l'entreprise nous aident à vendre nos systèmes d'information. Ça se justifie dans la mesure où la dimension des affaires n'est pas du tout la même. L'installation de systèmes d'information, ce sont toujours des contrats considérables. Mais si tu dis ça, ce qui est compréhensible après tout, à ce moment-là ce ne sont plus des consultants que tu as, ce sont des supers ingénieurs d'affaires. Des gens qui ont des profils de consultant, et qui sont capables de vendre et de piloter la réalisation d'un projet intégré. Ce sont effectivement des profils de consultant, car ce sont des gens qui ont l'habitude d'interfacer au niveau de la direction générale, qui sont capables de bien comprendre les problèmes de business, et le lien avec la technique, mais d'un autre côté, ce ne sont plus des consultants. Pour moi ce sont des ingénieurs d'affaires. Et ça existe ça d'ailleurs. Moi, un certain moment de ma carrière, j'étais ingénieur d'affaires. Mais à ce moment-là, ce n'est plus le même métier. La vente de conseil devient effectivement marginale, on n'a plus besoin de gros équipe on n'a qu'une petite équipe de consultants qui sert à préparer les transparents, etc., mais ce ne sont plus des consultants. Je crois que l'erreur du dirigeant de X, si j'avais quelque chose lui dire, c'est que quand il a fait sa grande réorganisation en l'an 2000, il n'a pas fait ça, il a fait croire que les deux métiers gardaient leur dynamique, mais ce n'était pas vrai. Le système d'information a complètement tué le conseil qui existait avant. La meilleure preuve de ça, c'est qu'ils se sont à nouveau réorganisés ces derniers temps en recréant un véritable X. Qui aujourd'hui est censé être indépendant du reste. Mais je n'y crois pas trop. Et il y a des raisons. Il y a la raison du client. Et d'ailleurs je pense que c'est plus une question d'image que

le problème du fait qu'il peut biaiser certaines recommandations. Mais c'est sûr que quand tu t'appelles X et que tu viens vendre du conseil en stratégie, c'est infiniment difficile. Tandis que si tu t'appelles « X consulting », c'est peut-être plus facile. Ils commencent à avoir 5 ans de références derrière eux. L'autre chose, c'est que les deux populations, consultant et système d'information, n'ont pas du tout le même profil. Ce ne sont pas les mêmes. Ils n'ont pas les mêmes rémunérations, ce n'est pas la même gymnastique intellectuelle. C'est mélanger de l'huile et de l'eau, ça ne marche pas.

Est-ce que le fait de distribuer un progiciel particulier fait influer sur les recommandations ?

Dans la pratique, ce n'est pas vraiment clef. C'est rare dans ma vie de conseil qu'on m'ait demandé s'il fallait prendre tel progiciel ou tel autre. Dans la pratique… Mais image devient complètement confuse. Avec des répercussions aussi sur le tarif. Les acheteurs disent, « je ne comprends pas, vous venez me parler de consultant à 1500 € par jour, alors que chez vos collègues je les paye 400 €. Alors moi je dis, « ce n'est pas la même chose ». Ils répondent : « comment ce n'est pas la même chose etc. ? » il y a toute une dialectique bien sûr, le client sait parfaitement tout ça. Donc je crois que... Ça n'a jamais vraiment marché. Je pense d'ailleurs que IBM ça ne marche pas très bien. EDS et AT kearney se sont séparés je crois. McKinsey un moment avait essayé ça. Enfin j'aimerais qu'on me cite un exemple de moment où ça a pu marcher. On parle d'Andersen Consulting, Accenture, mais pour moi ils ont fait le choix que je disais tout à l'heure, c'est-à-dire qu'ils ont pris leurs meilleurs consultant, et ils en ont fait des superbes ingénieurs d'affaires. Et ça ce n'est pas bête. Ils se sont complètement organisés autour des systèmes d'information. Je ne sais pas d'ailleurs si chez eux il y a un chiffre d'affaires du conseil en tant que tel. Je pense que ce sont plus des ingénieurs d'affaires que des consultants. Je vois la par exemple dans notre équipe de 100 consultants de l'époque, on aurait pu nous aussi prendre ce virage, mais ce moment-là sur les 100 il n'y avait probablement que 10 ou 15 qui avaient un bon profil d'ingénieurs d'affaires, qui avaient de la curiosité pour les technologies, étaient capables de comprendre ce genre de truc, et tous les autres que ça ennuyait profondément. Donc sur les 100, il y en a 10 ou 15 qui auraient fait de bons ingénieurs d'affaires. Il aurait à ce moment là fallu garder une quinzaine de jeunes pour faire du Back Office, et puis c'était terminée. Et puis on n'avait plus de chiffre d'affaires conseil. Et c'était très bien. Ces 15 personnes qu'on aurait gardé aurait été rémunérées sur les grosses affaires. Ça j'en suis fortement convaincu. De cette chose là. Si tu restes entre les deux, tu ne fais rien de bon.

J'ai du mal à concevoir qu'on puisse aller chez un client et lui dire à la fois « je reste totalement objectif, et je vous conseille de prendre telle chose, sachant que cette chose je la propose moi-même ». Moi les cas de figure que j'ai vu, c'est... Si vous prenez des clients de taille moyenne, le patron n'a pas bien confiance dans ses propres personnels de systèmes d'information, parce qu'il n'attire pas les meilleurs, il ne veut absolument pas avoir de fournisseurs, un de conseil et l'autre de systèmes, pour qu'ils se battent en permanence, celui de systèmes disant « avec la spécification que les consultants ont faites, je ne peux pas faire mieux » et réciproquement. Ce genre de client se dit, « vous prétendez que vous savez faire le tout, d'accord, moi je vous pais, et vous faites tout. » Et ça, moi je l'ai fait deux ou trois fois dans ma vie. Là effectivement... Mais ont constituait une équipe mixte pour la durée du projet. Avec surtout des consultants au début, et puis au fur et à mesure qu'on avançait, ont passé la main. Mais les deux métiers restaient avec leur propre dynamique. Donc ça j'y crois. Le conseil pur, j'y crois aussi. Mais ce truc hybride, je n'y crois pas du tout. Soit on fait de la stratégie… Ou bien, tu as ces deux business unit dans ton groupe, et si le client se dit qu'il veut quelque chose intégré, tu es capable de les faire travailler ensemble. Curieusement chez nous, entre 1995 et 2000, il y a eu à travers le monde un certain nombre de projets comme ça.

Et où les types ont ramé dur, dont moi d'ailleurs, pour les faire avancer. Mais on a appris de manière extraordinaire. Et ce qui est bête, c'est que le groupe n'a jamais capitalisé là-dessus. Alors que moi je pense que c'est ça la bonne démarche : « j'ai deux métiers, vous voulez du conseil, j'ai du conseil, vous voulez des systèmes d'information, j'ai du système d'information, vous voulez l'ensemble, alors que je suis capable de créer une équipe en piochant dans les ressources pour la durée de votre projet. Et je sais-moi faire travailler ces deux populations. » Toujours de chose qu'il peut y arriver, mais c'est un vrai savoir-faire.

Mission repense au problème de l'indépendance, contenu de la quantité des budgets respectifs, est-ce que le conseil peut résister à l'attirance du système d'information, je veux dire aux faite de conseil et quelque chose même si ce n'est pas utile ?

Encore une fois, situé conseil en stratégie ou en organisation, c'est assez rare compte pose cette question. Là où c'est ambigu, c'est le conseil en systèmes d'information. Mais qu'est-ce que c'est que ça ? à une époque faisait des schémas directeurs de truc comme ça, mais c'est quelque chose qui a disparu. Il faut mettre stratégie organisation d'un côté, et systèmes d'information de l'autre. Moi par exemple j'ai vécu quelque chose de marquant dans le groupe. L'histoire se répète sans cesse. Quand je suis rentré, j'ai pris la tête comme je te l'ai dit d'une petite unité de 30 personnes. Et il y avait des petites boîtes de conseil qui étaient dans les directions, qui faisait des systèmes d'information. Et chaque année le mécanisme était le même. En début d'année on disait à ces gens-là, « ça nous intéresse pas que vous vendiez du conseil, parce que ce sont des chiffres négligeables, vous êtes là pour nous aider à d'abord faire vendre du système » alors les consultants n'étaient pas mécontents parce que du coup il y avait moins de contraintes. Et puis à partir du mois d'avril généralement, on commençait à regarder et on se disait que l'unité de conseil perdait un fric fou. Alors le responsable de l'unité de conseil disait « mais vous m'aviez dit que l'important c'était de vendre des systèmes d'information etc. » et la donc, à partir du 15 avril, on revenait au conseil ! Alors les consultants qui avaient quelque client refilaient chez leurs clients, essayez de leur revendre les projets. Et ça se répétait indéfiniment. Le groupe finalement a fini par trancher en 93 en créant X Consulting, qui marchait bien d'ailleurs. Et puis depuis 2000 on est revenu dans une situation que je trouve bizarre. Mais c'est très difficile de recruter des bons consultants, parce que cela ne leur plaît pas… Donc tu as du mal à recruter des gens.

Y a-t-il certaine chose dont tu penses que nous avons pas parlé ?

Oui je pense, il y a quelque chose que j'ai évoqué tout à l'heure. Quand on a créé X consulting, on a racheté en même temps quatre boîtes. Une boîte internationale qui faisait du conseil en systèmes d'information etc. et d'autres boîtes. Sur les 200 personnes qu'il y avait quand on a racheté, je crois qu'au bout de deux ans il devait en rester seulement une trentaine ! je ne veux pas dire que tous étaient parti, il y en avait pas mal qui s'étaient reclassé dans le système d'information de X, mais ceux qui sont devenus de vrais consultants en organisation et stratégie, il n'y en avait pas 1 sur 10. On avait racheté aussi U., c'était une boîte qui au milieu des années 80 avait dit « on en a marre de faire des rapports, on va inventer un nouveau conseil. » C'est eux qui ont été les pionniers mondiaux du conseil en changement. Le concept de la gestion du changement. Et ils ont pensé du grenier jusqu'à la cave ce que devait être une boîte de conseil qui voulait se mettre sur ce marché. En pensant l'approche commerciale, enfin je ne veux pas rentrer dans le détail. En pensant la gestion des jeunes, gestion de projets etc. enfin un corps de doctrine extrêmement précis totalement cohérente est remarquable. Et nous on a découvert sa quand ils nous ont rejoint… Et en plus, il vendait des normes projet. Des projets à quatre ou cinq, où 10 millions de dollars, quand nous on était content quand on vendait un projet à un million de dollars. Et nous on pensait que ça ne

marcherait jamais en France. Parce que les patrons français sont spéciaux etc. et pourtant ça a marché. Ça a marché parce que cette approche été extraordinairement efficace, et c'est notamment l'époque où on était capable d'une part d'assurer un niveau de service relativement constant quel que soit le bonhomme qu'on mettait dessus, on pouvait mettre quelqu'un en disant « la personne qu'on vous met, c'est notre responsabilité etc. » deuxièmement, on était capable de former des équipes en prenant des gens extrêmement différents, mais qui était tout de même capable de travailler ensemble. Moi j'ai eu une expérience fabuleuse pour une filiale de France Telecom en Égypte, et à une époque, ce devait être en 97, j'avais une équipe de 20 à 25 consultants qui venaient des cinq continents du monde. Il y avait des Européens, les Américains, dont trois asiatiques, dont trois Africains, et deux Australiens. Et bien c'est équipe totalement hétéroclite a travaillé ensemble de manières assez remarquables. Je dirais que le seul clivage qui existait était entre Anglo-Saxons et Européens, mais on était capable de constituer une équipe qui parlait le même langage etc. et ça, c'était fabuleux. Et je crois qu'on a un peu perdu ça aujourd'hui. Et je pense qu'un cabinet de conseil qui arrive à faire ça, c'est vraiment l'idéal. C'est une sacrée force. Je pense que McKinsey à cette capacité par exemple. Si tu veux être un grand groupe... Alors maintenant, bien sûr, tu as des niches. J'ai beaucoup de copains qui ont créé des petits cabinets, qui vivent très bien avec 20 ou 30 consultants. Je pense d'ailleurs que au bien tuer un gros international, ou bien tus à petit, mais les boîtes moyennes ne vont pas. Donc, le soin que tu donnes aux informations, à des règles, et puis quelque chose d'autre, la gestion interne de tes hommes, le système de parrainage par exemple, la rigueur avec laquelle tu gères ça, la façon d'évaluer tes hommes tous les ans, tout ça c'est fondamental pour assurer la qualité de service, le professionnalisme, l'ambiance interne d'une boîte de conseil. Quand les gens ont le sentiment qu'une boîte est bien gérée, qu'il n'y a pas de chapelle ou autre, tu limites beaucoup le bruit interne, le bruit politique, et tu as des gens qui travaillent ensemble. Ça j'y crois énormément.

Peut-être pour terminer, quelque chose aussi à laquelle je crois beaucoup, quoi que j'ai été très réticent au début, c'est l'idée de « values », X d'ailleurs ça c'est un peu perdu, mais je crois que c'est une erreur. Ce ne sont pas des valeurs morales, ce sont les caractéristiques pour faire bons consultants. Nous, je crois que je quand retrouvé certain de mémoire, et je crois beaucoup, c'est, et je les donne dans le désordre :

Trust, et ça rejoint tout ce que je t'ai dit avec le client, ou avec le collègue, il y avait une que je n'aime pas parce que je la trouve ridicule, c'est « excellence »,.

Il en a une autre, c'est «mastery », qui que tu sois, que tu sois un jeune junior ou un vieux vice préside, tu dois maîtriser ce que tu fais. Et un jeune junior doit maîtriser sa préparation d'un transparent, de la même manière qu'un vieux doit maîtriser un rendez-vous avec le client. Tout le monde doit bien maîtriser son poste.

« results » : on n'est pas là pour faire de beaux échafaudages, des belles théories, mais pour des résultats. On est là pour que le client gagne, fasse mieux, change.

« enthusiasm » : c'est très difficile d'être un consultant triste. Il doit entraîner les autres avec lui.

« teamwork » : ça ça paraît évident, mais si par exemple tu es peintre, tu peux être un type insupportable pour travailler en commun, ou bien si tu es écrivain.

« fun » : ça c'est très Anglo-Saxons. Ce n'est pas idiot non plus. C'est l'idée que ce métier il faut le faire en s'amusant.

Pendant longtemps on là mis ces valeurs assez en avant, moi je trouve que c'est important. Mais ça c'est un peu perdue.

Je me souviens d'une mission ou le client était une boîte de communication. Il s'agissait de lancer un opérateur. Il y avait bien sur un budget de conseil, et un budget de système d'information. Et bien évidemment il y avait surtout un paquet d'argents pour ce dernier : customer care etc. et il se trouve que dans beaucoup de ses projets, on a gagné le système d'information. Et théoriquement, et là c'est bien un exemple de transgression, et c'est pour ça

que j'y pense. Théoriquement, nous étions censés travailler indépendamment les uns des autres. Mais dans la pratique, qui est plus ou moins dite, ou non dite si l'on veut, nos client était finalement assez content qu'on brief un peu les gens. Et l'un de m'avait dit un jour « bien sûr il ne faut pas que vous dérogiez aux règles de la concurrence, mais si vous permettez à X de me faire une très bonne offre, après tout est-ce que je n'en suis pas le bénéficiaire ? » et donc tout l'art sur ce lien, et ça cela tient énormément la personnalité du chef de projet, c'était de savoir ce qu'il pouvait transgresser, et de savoir en revanche ce qui était tabou. Et ça c'est évident que tu peux avoir quelques *guidelines*, et encore autant je donnais des directive très sévères sur tout ce qui était confidentialité etc., autant là-dessus je n'avais pas trop de règles, si ce n'est de lui dire, c'est toujours pareil, si ce que tu fais tu sais que tu pourrais le justifier devant un client, fais-le... Et donc ça tenait beaucoup à l'intelligence et à la subtilité du chef de projet. Mais surface intelligemment, et si le client est honnête, il dira « après tout, si cela leur permet de me faire une excellente proposition, je ne vois pas pourquoi il ne pourrait pas transgresser ». En fait, on est obligé de transgresser. Dès que tu essayes de trop faire de règles, tu empêches le système de fonctionner. Pour moi c'est un jeu gagnant-gagnant, avec ses limites. C'est comme le rugby, on a l'impression maintenant que dans le rugby, les équipes sont assez propres, mais cela ne les empêche pas de se filer encore des coups dans la mêlée, mais tant que ça reste admissible, et qu'ils ne se battent pas ouvertement… Il y a une zone grise. Et ça je pense que c'est le cas dans toute la vie. Sinon c'est la langue de bois, c'est ennuyeux au possible…

Merci beaucoup !

Annexe 6 : TABLE DES MATIERES DETAILLEE

TABLE DES MATIERES **4**

INTRODUCTION **6**

PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE COMPREHENSION DES TRANSGRESSIONS EN ENTREPRISE **13**

CHAPITRE 1 REGLE ET TRANSGRESSION : JALONS POUR UNE MEILLEURE COMPREHENSION DE LEURS RAPPORTS 15

I. Définition des termes et premières remarques *17*

A La vision classique de la règle 17

1) Qu'est-ce qu'une règle ? 17

a) Règles et normes : deux termes pour nous synonymes 18

b) Définir la règle : l'existence d'une prescription 18

c) La sanction attachée au non-respect de la règle 22

i La fréquence d'application de la sanction 22

i.1 La possibilité de contrôle 23

i.2 La volonté d'application : ce que « fermer les yeux » veux dire 24

ii L'étiquetage (ou désignation) 27

iii L'effectivité de la règle 30

d) La règle, source de liberté 32

i La règle : structure indispensable de l'organisation 32

ii La bureaucratie ou le règne de la règle : l'analyse de Weber 32

iii La règle garante des libertés 33

e) Une lutte contre l'irrégularité toujours d'actualité 35

2) Les sciences économiques et la transgression 37

a) Théorie des jeux et transgression 37

b) La théorie de l'inefficience X 38

c) Contrats implicites et aléa moral 39

3) La transgression : dimension introuvable des manuels de gestion 40

4) Les ouvriers et le jeu autour de la norme 44

a) « Coulage », « décrochage » et « remontée » 44

b) Zèle et convention d'effort 46

B La transgression : définition du terme 48

1) Dans la jungle des transgressions : comment y voir clair ? 48

a) Existence préalable d'une règle 49

b) L'impossible séparation binaire entre le régulier et l'irrégulier 49

2) De la variété des discours normatifs 50

3) Délimitation du champ 53

a) La transgression des normes : le légal et l'illégal 53

b) L'exclusion des transgressions « graves » 54

c) Transgression, déviance, désordre : termes synonymes ? 56
i Désordre et transgression 56
ii Déviance et transgression 57
d) De l'individu à l'entreprise : qui transgresse ? 59
C Rendre compte de l'incohérence opinion/action : Comment pouvons-nous prendre des décisions en lesquelles nous ne croyons pas ? 60
1) Cascades informationnelles et décision 64
a) Le mécanisme des cascades informationnelles 66
b) Les effets sociaux produisant le conformisme et amorçant la cascade : l'analyse d'André Orléan 67
Mimétisme normatif 67
Mimétisme autoréférentiel 68
Mimétisme informationnel 69
2) Les conséquences des cascades informationnelles : le découplage opinion individuelle/comportement collectif 70
a) L'amorçage de la cascade 70
b) Les conséquences de la cascade 70
3) Les limites du phénomène : imperfections de la cascade et « effet apocalypse » 72
a) Une transmission de l'information contextualisée 72
i Un mimétisme tempéré 72
ii Une information déformée 73
b) L'effet « apocalypse » 74
i Les habits neufs de l'empereur 74
ii Savoir partagé et savoir commun 76
Synthèse du I 79
II. Considérations philosophiques et sociologiques sur la règle et sa transgression 80
A Transgression et culture : le rôle de la culture dans le rapport à la règle 80
1) La question de la culturalité du rapport à la règle 82
a) Le rapport français à la norme 83
i Un rapport à l'ordre historiquement conflictuel 83
ii Logique de l'honneur et logique de la vertu 85
b) Le cas des États-Unis d'Amérique : respect des normes et égalité des conditions 86
i Le respect américain des normes 86
ii La notion d'honneur aux États-Unis 87
iii L'idéal communautaire comme base de l'esprit américain 88
c) La Prohibition : un contre-exemple ? 89
i Promulgation de la prohibition : lobbies contre volonté générale 89
ii La transgression généralisée de la loi 90
d) Le problème des Noirs américains et « l'affirmative action » 91
2) Comprendre la transgression grâce à l'approche culturaliste 93
a) Culture, relativisme et déterminisme 93
b) Le rapport français à la transgression dans l'entreprise 95
i L'honneur en action : les arènes d'habileté 95
ii Un mode particulier de coordination par l'informel et de résolution des conflits 96
B Règle, justice et morale : l'importance fondamentale de la norme 99

1) La place fondamentale de la loi dans l'ordre social ... 99
2) Kant, Rawls, Constant et l'obéissance inconditionnelle ... 102
C La crise contemporaine des normes ... 104
1) Inflation réglementaire et transgression des normes ... 104
a) L'inflation législative et réglementaire : l'exemple du statut de l'enfance ... 105
b) L'omniprésente transgression des normes : la crise du droit ... 107
2) Une ère de la transgression ? ... 109
a) Naissance de l'État social et transgression ... 109
i De la raison substantielle à la raison procédurale ... 109
ii L'État social : un nouveau statut de la norme ... 110
iii Le bannissement du risque ... 113
iv L'État providence vainqueur des contradictions de l'idéal démocratique ... 114
b) L'ère de la transgression ... 116
i Incertitude et modernité ... 116
ii La conformité problématique ... 118
Synthèse du II ... 120
III. Du travail prescrit au travail réel : premières réflexions sur un décalage ... 121
A Le modèle taylorien et la règle ... 122
1) La correspondance prescription/réalisation à la base du modèle taylorien ... 122
2) Tâche explicite et tâche implicite ... 124
B L'analyse ergonomique : de la tâche à l'activité ... 125
1) De la tâche à réaliser à la tâche prescrite ... 125
a) L'agent, la tâche et l'activité ... 126
b) Tâche à réaliser et tâche prescrite ... 126
2) De la tâche prescrite à l'activité ... 128
Synthèse du III ... 131
IV. Esquisse de typologie des transgressions en entreprise ... 132
A Différentes typologies en question ... 133
1) Qu'est-ce qui est transgressé ? Typologie selon le type de règle violée ... 134
2) Qui transgresse ? Typologie selon l'auteur ... 135
B Typologie selon la cause : pourquoi transgresser ? ... 136
1) Déterminisme et transgression ... 136
a) Déterminisme biologique et transgression ... 137
b) Le déterminisme social ... 137
2) La transgression involontaire : l'erreur ... 141
a) La transgression par incompétence ... 141
b) L'ignorance ou la méconnaissance d'une règle ... 142
c) La règle floue ... 143
3) La transgression motivée ... 144
a) Transgression par inertie ... 145
i Transgression par inertie de la règle ... 145
ii Transgression par inertie de la pratique ... 145
b) Transgression par conflit de norme ... 147
i Déviance par intérêt personnel ... 148
ii Transgression par fidélité à un idéal : le dissident ... 149

iii Transgression par fidélité à une norme de sous-groupe 150
iv L'intérêt de l'entreprise 154
Résumé du chapitre 1 160
CHAPITRE 2 ELEMENTS POUR UNE REHABILITATION DE LA TRANSGRESSION EN ENTREPRISE 161
I. Le normal et la pathologique : quelques éléments de réflexion 163
A Le normal et le pathologique en biologie 163
1) Normal et moyenne 164
2) La relativité du normal biologique et ses conséquences 165
a) Le normal défini par son efficacité au sein de l'organisme 165
b) La norme fixe malsaine et la norme mouvante saine : un renversement de perspective 165
B La notion d'anomie chez Durkheim : une interprétation 166
1) Naissance et premières ambiguïtés du terme 167
2) L'anomie chez Durkheim 167
3) La notion de « normalité » 168
4) Déviances normales et déviances anomiques 169
a) Les déviances normales 169
i Le suicide égoïste 170
ii Le suicide altruiste 170
b) Le suicide anomique 171
i L'anomie : une carence de norme 171
ii Anomie aiguë et anomie chronique 171
C Deux vertus du désordres 175
1) La refondation du corps social 175
a) Le désordre provoquant un sursaut de retour à l'ordre : l'effet vaccin 176
b) Fête et transgression : la soupape de sécurité 178
2) Le lien intime entre innovation en entreprise et transgression 180
a) Les déviances bénéfiques au corps social : transgression et évolution des pratiques 180
b) Innovation et désordre 182
c) Une transgression toujours temporaire ? 183
Synthèse du I 187
II. Entre liberté et aliénation : les ambiguïtés de la transgression en organisation 188
A La transgression : un phénomène ambivalent 189
1) Transgression et liberté 189
a) La transgression comme moyen de défense 190
b) La règle de la corporation : une contrainte qui crée la liberté 193
2) Ambivalence de la transgression : l'injonction contradictoire 195
a) La transgression : instrument d'aliénation 196
i L'exploitation des transgressions 196
ii La souffrance au travail 198
b) Le consensus de la transgression et son ambiguïté 200
B La transparence en échec 203
1) La critique foucaldienne de la transparence 203
2) L'utopique normalisation des déviances 207
a) L'entreprise post-taylorienne : ambiguïté de la transparence 207

b) Les impasses du management participatif 210

Synthèse du II : 217

III. L'irrégularité, manifestation d'un compromis entre intérêts divergents 218

A La transgression, lieu de négociation 218

1) L'analyse stratégique, ou l'affrontement égoïste d'intérêts particuliers 219

a) Le concept de stratégie 219

i Qu'est-ce qu'une organisation ? 219

ii Règle et du jeu et jeu autour de la règle 220

b) Zone d'incertitude et management par la règle 223

i Incertitude et pouvoir 224

i.1 Le contrôle de l'environnement : le marginal-sécant 225

i.2 L'expert et la maîtrise de l'information 225

i.3 Chantage et marchandage 226

i.4 L'utilisation des règles organisationnelles : leur ambivalence 227

ii Faire une place à l'irrégulier : l'originalité de l'approche Crozier-Friedberg 227

2) La théorie de la régulation sociale : l'approche de Jean-Daniel Reynaud 229

a) Deux types de régulation 229

i Régulation de contrôle et régulation autonome 229

ii La régulation conjointe 232

b) Lutte de légitimité et négociation : la place du don dans la régulation 233

c) La théorie de la régulation sociale et l'approche stratégique peuvent-elles être rapprochées ? 235

B La transgression comme mécanisme de conciliation des contradictions 238

1) L'utilisation de l'ambiguïté par les acteurs 238

a) Les usages détournés de la norme 238

i La règle « gestion des flux » 239

ii La règle symbole 240

iii La règle prométhéenne : changer le monde par la loi 242

iv La règle par formalisme 243

v La règle « transfert de responsabilité » 245

b) L'utilisation de l'ambiguïté par les managers 246

2) L'entreprise, un médiateur des contradictions 248

a) La transgression nécessaire au fonctionnement de l'organisation 249

b) La conciliation des contradictions 250

i Quand l'écart à la norme est la norme du travail 251

ii Médiation des contradictions par la transgression 253

Synthèse du III 259

IV. La transgression ordinaire : esquisse de définition 260

A Transgression extraordinaire et transgression ordinaire : essai de distinction 260

1) L'omniprésence et l'inscription dans le quotidien 261

a) L'omniprésence de la transgression ordinaire 261

b) Un phénomène quotidien 262

c) Un phénomène notoire 262

2) Un phénomène positif pour l'organisation 263

a) L'exclusion des déviances graves : le critère de la bonne conscience 263

b) La dialectique moyens adoptés/fins poursuivies: quand la transgression sert la règle 264

B Problématique générale de la recherche 268
1) Le choix du terrain 268
2) Problématique et démarche générale de la recherche 270
Résumé du chapitre 2 et de notre démarche générale 273

DEUXIEME PARTIE : LE CAS DES CABINETS DE CONSEIL EN MANAGEMENT 275

CHAPITRE 3 UN METIER POLYMORPHE DONT LES PRATIQUES POSENT QUESTION 277
I Critères de définition du conseil et diversité de ses formes 279
A De quoi s'agit-il ? Définition des termes 280
1) Une petite histoire du conseil à travers les âges : premier aperçu d'une profession pleine d'ambiguïtés 280
a) Le conseil : une activité pratiquée de puis l'antiquité 280
b) Le consultant : philosophe ou sophiste ? 282
i Le consultant tel qu'il se décrit : un philosophe 282
ii Entre sophisme et maïeutique : un conseil schizophrène 283
c) La Révolution industrielle et l'essor du conseil 283
2) De quel conseil parlons-nous ? 285
a) La variété des formes de conseil 285
i La taille 285
ii Le type de client 286
iii Le niveau d'intervention 286
iv La spécialité 287
v La problématique d'entreprise traitée 288
b) Le conseil en management : le périmètre que nous proposons 289
i Les spécialistes et les artisans 291
ii Les généralistes du conseil : une offre large 292
iii Les gros généralistes : du conseil entre autres choses… 293
3) Structures des activités de conseil en management 296
a) Un mixte entre bureaucratie professionnelle et adhocratie 296
i Une bureaucratie professionnelle ménageant une certaine liberté aux acteurs 296
ii Les aspects adhocratiques 296
b) Les niveaux hiérarchiques 297
c) Le conseil en management aujourd'hui 298
i Une structure du marché bipolaire 298
ii Détachement du monde de l'audit, rapprochement de celui de l'informatique 299
B Représentation travail quotidien du consultant en management d'après la littérature 300
1) Les demandes officielles des clients 300
a) Une puissance de réflexion 301
b) Un expert 302
i Un créateur et diffuseur de savoir 302
ii Un spécialiste du secteur : l'apport de best practices 303
c) Un œil externe 304
d) Un apport de force extérieure temporaire : « l'intérim de luxe » 304
e) Un catalyseur d'énergie (et premier indice d'une transgression) 305
2) Les qualités du bon consultant 306

Synthèse du I 308
II Les transgressions du consultant à travers la littérature 309
A Spécificité du rapport des cadres à la norme 309
1) La qualité du travail 310
2) Une catégorie de salariés aux règles particulières 311
B La transgression dans le conseil à travers la littérature : le constat avorté d'une représentation problématique 312
1) Le silence ambigu des ouvrages concernant la transgression dans le conseil 313
a) De la transgression ignorée… 313
i La rareté des allusions explicites à l'irrégulier 313
ii L'allusion « en creux » 314
b) … A la transgression minorée 316
2) Les ouvrages qui en parlent : une analyse de la transgression interrompue à mi-chemin 321
a) Le discours comme éléments central des pratiques 321
b) Les critiques radicales : le consultant en transgressions quotidiennes 322
i Le déni des limites : le mythe de la rationalité illimitée 322
ii La critique de Villette [2003] 324
ii.1 Les demandes implicites 325
ii.2 Transgression du consultant face au client 325
iii Faire quelque chose : l'action comme but en soi 326
iv Le consultant-fusible ou assurance 327
Synthèse du II 329
CHAPITRE 4 METHODOLOGIE DE NOTRE ENQUÊTE DE TERRAIN 331
I La démarche de recherche 333
A Positionnement épistémologique 334
1) Un acteur individualiste intégré dans un environnement collectif 334
a) Comprendre l'organisation par l'individualisme méthodologique : entrecroisement des intérêts individuels 335
b) L'interactionnisme symbolique 335
c) Une démarche abductive 336
2) L'impact pratique de la recherche 337
a) Y a-t-il un savoir scientifique réellement « inutile » ? 338
b) Du fait à la norme : complémentarité des approches descriptives et prescriptives 339
c) Intérêt heuristique de la transgression ordinaire 342
i La focalisation sur l'anodin 342
ii La transgression ordinaire comme idéaltype 343
B Choix méthodologiques généraux 344
1) Le choix de l'approche qualitative 344
2) La méthode choisie : une observation participante préliminaire puis l'entretien individuel semi-directif centré 346
a) Une année de travail au sein d'un cabinet de conseil 346
i Une démarche de recherche entamée bien avant l'inscription en thèse 346
ii L'année d'observation en entreprise 347
b) L'entretien semi-directif centré 348
i Pourquoi choisir l'entretien semi-directif centré ? 348

ii La non-directivité en question : comment justifier la méthode ? 350
3) Constitution de l'échantillon 351
a) Détermination de la taille de l'échantillon par saturation 352
b) Interroger des clients : une nécessité 353
c) Les niveaux hiérarchiques interrogés 354
d) Diversité des cabinets de consultants interrogés 355
II Le recueil et l'analyse des données 357
A Déroulement de l'entretien 357
1) Collecte des contacts, prise de rendez-vous 357
a) La collecte des contacts 357
b) La prise de rendez-vous 357
i Prise de rendez-vous avec des consultants : l'approche « masquée » 357
ii Prise de rendez-vous avec des clients de consultant 359
2) L'entretien proprement dit 360
a) Elaboration du guide d'entretien 360
b) Déroulement de l'entretien 361
c) Méthode de restitution des entretiens 363
d) Le problème de la demande de « feed-back » 364
e) Faire parler sur les déviances 365
i De la difficulté de libérer la parole 365
ii Confiance, mensonges et détours 367
B Méthode d'analyse des données 368
1) Le discours recueilli : représentation ou « argent comptant » ? 368
a) Minimisation des biais de collecte 369
i Contamination intragroupe 369
ii Contamination par le parrain 369
b) Interpréter de la modalisation du discours 370
2) L'analyse de contenu 370
a) Choix et objectifs de la méthode 370
b) Les différentes phases de l'analyse 371
i Le codage 372
i.1 Le processus général 372
i.2 La fiabilité 372
i.3 Le travail de codage 373
ii L'analyse des discours 374
Synthèse du chapitre 4 376
CHAPITRE 5 RESULTATS DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN : LE CONSEIL EN MANAGEMENT COMME METIER FONDÉ SUR L'EXPLOITATION DE L'AMBIGUÏTE 377
I Les transgressions quotidiennes du consultant face à son client 379
A Confidentialité et apport d'information 379
1) Les différentes formes de problèmes de confidentialité 380
a) L'anonymat du client 380
b) L'utilisation des informations recueillies lors des missions 380
2) La recherche d'information 382
a) Trouver l'information sensible : le benchmarking et ses pratiques 382

b) Exploitation de l'ambiguïté par le consultant dans sa production d'information 383
3) Les consultants en management : des colporteurs d'informations sensibles 386
B Modulations de la transparence face au client 390
1) L'objectivité de l'analyse : un mythe 390
a) L'objectivité impossible 390
b) La pression des conflits d'intérêts : Offre intégrée et indépendance 392
i Entre le conseil et le conseil en systèmes d'information 392
ii Entre le conseil et le choix du fournisseur (logiciel) 393
2) La mise en scène du travail réalisé 394
a) Théâtre de l'appel d'offre 394
i « Apprêter la mariée » : la transgression dans les réponses aux appels d'offre 394
ii Mise en scène de l'appel d'offre 397
b) Transgressions autour de la facturation 398
i Le jeu sur la qualification des consultants dédiés 398
ii Le jeu sur le nombre de consultants dédiés 400
iii Travail facturé : la question de la valorisation de la prestation 402
3) Le consultant en interne : un compromis tacite produisant la transgression 404
a) L'activité du consultant 405
i Un marché paradoxal : la liberté en échange de la soumission 405
ii La transgression consensuelle du droit du travail 406
iii Non-staffing et pression morale 407
b) Horaires de bureau 408
c) L'utilisation des ressources de l'entreprise à des fins personnelles 409
4) La transgression ordinaire : synthèse 410
a) Une pratique quotidienne et générale 411
b) Le degré de gravité : essai d'interprétation des modes d'évaluation 411
c) Une pratique notoire 413
Synthèse du I 416
II Quelques jalons pour la compréhension de la transgression ordinaire dans les entreprises de conseil 417
A Le consultant serviteur paradoxal d'un maître ambigu 417
1) L'utilisation détournée du consultant 417
a) Le consultant porte-parole 418
b) Le consultant label 419
c) Le fusible (ou l'assurance) 421
d) Un signe de prestige 422
2) Le conseil et la double contrainte 422
a) Logique commerciale contre logique de service : l'impérieux besoin de rentabilité 423
b) Le consultant serviteur de deux maîtres : l'importance de la relation personnelle avec le client 425
c) Le consultant face à des impératifs contradictoires 428
B Mensonge et convention du paraître : la relation consultant/client comme mise en scène 431
1) Deux conceptions indissociables du métier de consultant 431
a) Un mythe toujours entretenu de la rationalité 432
b) Le consultant : un intermédiaire d'échange et un médiateur d'accord 433

2) Faire « comme si » ... 436
a) Mise en scène : un jeu de dupes dont personne n'est dupe ... 436
b) Quand montrer c'est supprimer ... 440
c) Parodie ... 441
i L'espace comédique de l'action ... 442
ii Faire « comme si » ... 444
3) Ruse, détour et mensonge en entreprise ... 449
a) La ruse et l'art du détour ... 449
i Le détour et l'accès : le discours à la chinoise ... 449
ii La métis des Grecs ... 452
b) Transgression et pensée mythique : jeux de vérités ... 453
C Apports, limites et prolongements ... 459
1) Apports théoriques de la recherche : la transgression ordinaire ... 459
2) Apports managériaux de la recherche : quel management de la transgression ? ... 463
a) Mieux comprendre le système dans lequel le manager agit ... 463
b) Une gestion de la transgression ? ... 465
c) Distinguer le vrai conseil du faux : une impasse ... 467
d) Savoir acheter le conseil : un client mieux formé pour un conseil plus efficace ... 468
3) Limites et prolongements envisageables de la recherche ... 469

CONCLUSION ... 477

ANNEXES ... 481

ANNEXE 1 : INDEX DES NOMS PROPRES CITES ... 483

ANNEXE 2 : TABLE DES FIGURES ... 489

ANNEXE 3: BIBLIOGRAPHIE ... 491

ANNEXE 4 : DETAIL DES DATES, DUREES ET LIEUX DES ENTRETIENS ... 516

ANNEXE 5 : *VERBATIM* DE L'ENTRETIEN 31, REALISE LE 22 MARS 2004 ... 518

ANNEXE 6 : TABLE DES MATIERES DETAILLEE ... 533

Vu : le Président

M……

Vu : les suffragants

MM……

Vu et permis d'imprimer :

Le Vice-Président du Conseil Scientifique chargé de la Recherche de l'Université de PARIS IX DAUPHINE

Résumé

La littérature en sciences de gestion montre que les pratiques transgressives sont présentes dans toutes les organisations. Un type d'écart à la règle a été insuffisamment traité toutefois : les transgressions quotidiennes, connues de tous et accomplies par tous, qui sont d'une gravité limitée mais jouent un rôle à part entière dans le fonctionnement de l'organisation.

Notre enquête de terrain cherche à mettre en évidence l'existence de cette transgression que nous nommons « ordinaire » à travers le cas des métiers du conseil en management.

Nous constatons qu'il existe dans ces métiers une forme de transgression qui se présente comme une sorte de mise en scène convenue de la réalité qui permet aux consultants de concilier les exigences contradictoires imposées par leur environnement. Ce décalage présente les caractéristiques de la transgression ordinaire : une pratique permanente, quotidienne et répandue, d'une gravité limitée, qui joue un rôle dans le fonctionnement de l'organisation.

leur

Mots-clés : transgression, déviance, pratique quotidienne, conseil en management, consulting.

Abstract

Previous works of management science show that devious practices exist in every organization. A kind of rules transgression seems to be forgotten though: daily, well-known and widespread transgressions which are not harmful but play a part in organization's functioning.

Our field inquiries try to show the existence of what we call « ordinary transgression » by using the case of management consulting firms.

Our own experience and our interviews enable us to see that a sort of transgression taking the shape of a consensual facework in management consulting firms exists. This practice allows the consultant to reconcile contradictory constraints imposed by the environment. The gap between rules and practices presents the characteristics of ordinary transgression: a permanent, daily, widespread practice which is not harmful and plays a part in organization's functioning.

Key-words: transgression, deviance, daily practice, management consulting, consulting.

Laboratoire CREPA

Université Paris Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny

75776 PARIS Cedex 16