Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 64 (2006)

Heft: 4: L'organisation comme forme aboutie de la domination ; Economie de l'entreprise et capital humain. IV

Artikel: Rôle du dirigeant et efficacité de l'organisation "déviante"

Autor: Calvez, Vincent / Guénette, Alain Max

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141859

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

RÔLE DU DIRIGEANT ET EFFICACITE DE L'ORGANISATION «DÉVIANTE»

VINCENT CALVEZ
Groupe ESSCA, Angers
v.calvez@essca.asso.fr

ALAIN-MAX GUENETTE
HEG Arc, Neuchâtel

Cet article se base sur le cas d'un dirigeant aux pratiques inhabituelles qui s'inscrivent à contre-courant des crédos usuels de la gestion. L'exemple de l'entreprise québécoise qui sert d'illustration met en avant qu'au-delà des techniques et croyances, l'encouragement de tous les acteurs à la prise de responsabilités par la participation et l'implication collectives sans tabous dans toutes les activités internes et externes ne peut s'expliquer que par l'inébranlable volontiers du dirigeant de s'affranchir de ses peurs.

1. INTRODUCTION

Les objectifs de cet article[1] sont d'essayer de comprendre dans quelle mesure une organisation du travail «déviante» peut être efficace et quelle est l'importance du style de management du dirigeant

Le terrain sur lequel se base cette communication est une entreprise canadienne, basée dans le Québec rural, qui a connu un développement soutenu de son chiffre d'affaires dans un secteur fortement concurrentiel sur une période de 20 ans. C'est maintenant une des deux ou trois entreprises les plus importantes dans son secteur en Amérique. Notre hypothèse est que la forte singularité de son mode de gestion et ses dirigeants successifs, ont réussi à créer un sens de la responsabilité parmi les employés. Cette compétence collective s'est traduite directement dans la création d'un avantage concurrentiel basé sur une gestion participative aboutie. Nous réintroduisons le rôle prégnant du dirigeant dans cette construction d'une architecture organisationnelle innovante avec les risques qu'elle entraîne notamment au regard de l'acceptation de la déviance dans les contextes de travail.

L'élaboration de ce texte s'articulera dans un premier temps autour d'un point sur la littérature théorique concernant la problématique de la déviance. Nous présenterons ensuite des données de terrain issues d'une entreprise nord-américaine à la fois atypique et exceptionnellement rentable mais, sous l'aspect managérial, à l'écart des normes admises. Nous conclurons en proposant une interprétation des raisons de la stigmatisation d'une telle gestion.

---

[1] Ce texte s'inspire en partie d'une communication intitulée: «Déviance organisationnelle et angoisses du dirigeant: la recherche d'équilibre entre contrôle et efficacité» (Vincent Calvez, avec Bruno Bouchard) présentée à la journée Risque, déviance et discipline dans l'entreprise, organisée par l'ARTEMIS et publiée dans le cahier N°3 (2001).

2. LES FIGURES DE LA DÉVIANCE: COMMENT PEUVENT SE CRÉER DE NOUVELLES NORMES

Tout d'abord, en consultant le dictionnaire Petit Robert, il semble que «déviance» soit un mot d'usage plutôt récent (les années 1960) qui, dans son sens psychologique, signifie «*comportement qui échappe aux règles admises par la société*». Plus précisément, «déviant(e)» est l'adjectif qui désigne la personne dont le comportement s'écarte de la norme sociale admise. Une définition américaine précisera: «*any behavior that the majority of a given group regards as unacceptable or that typically evokes a collective response of a negative type*[2]». De fait, pour qu'une situation de déviance existe, il faut que soient réunis trois éléments: l'existence d'une norme sociale instituée par un groupe social et appliquée en toute circonstance, un comportement de transgression de cette norme (par l'outsider selon Becker) et un processus de stigmatisation de cette transgression. Différentes formes de déviances existent (liées aux handicaps, aux troubles du comportement, les délinquants,) celle qui nous intéresse plus particulièrement est une déviance sous-culturelle, celle d'individus non-conformistes mettant en cause les normes admises (en l'occurrence, celles d'un management classique). A ce sujet, Moscovici[3] parle du pouvoir de la minorité active, ce groupe ou cette personne centrale (dirigeant, homme, femme politique, artiste, poète ou chef de guerre) qui volontairement crée et propose de nouvelles normes, subit les pressions mais maintient intact son idéal.

Une lecture complémentaire peut également faire voir le déviant «dissident exilé de la normalité» comme une construction sociale, le système normatif intégrant son propre double/autre qui garantit et légitime le contrôle et la puissance. Il s'agit aussi d'un comportement qui «choque» les valeurs admises car on pressent qu'il peut être porteur de changements dans l'ordre social. Ces précisions nous amènent à des questions fort intéressantes pour lesquelles nous essaierons de trouver réponse en conclusion. Parmi ces questions: dans quelle mesure ce qui est caractérisé un jour comme déviant, ne l'est plus quelques années plus tard? Si la définition du Bien et du Mal n'est pas le monopole du droit, qui se l'arroge, comment et pourquoi? Comment les normes de certains groupes peuvent évoluer à la faveur des représentations construites par la société et ses acteurs? Celui qui crée une nouvelle norme est-il un réformateur? Nous sommes là, à propos d'une situation de gestion, en plein dans les problématiques analysées par l'Ecole de Chicago et la perspective interactionniste (Goffman, Becker, Garfinkel etc.) ce qui rend humble face à la complexité de la situation à analyser et des outils théoriques à solliciter.

Ce qui apparaît dans une littérature américaine marquée par le comportement organisationnel est, encore souvent, la vision quasi-exclusivement négative attachée à la déviance (par exemple, la fraude, le vandalisme, le sabotage, l'absentéisme etc.) et ses coûts pour les organisations[4]. Robinson et Bennett définissent ainsi la «Worplace deviance»: «*Voluntary behavior of organizational members that violates significant organizational norms and, in so doing, threatens the well-being of the organization and/or its members.*». La littérature sociologique sur la déviance a suivi les mêmes chemins pour décliner depuis les années

---

2 TITTLE, C.R. Control Balance: toward a general theory of Deviance. Boulder, Colo. Wetwiew Press, 1995, p.124

3 Voir son ouvrage en bibliographie

4 Voir les articles de Robinson et Bennett et de Robinson et Greenberg cités en bibliographie.

1970[5]. Un renouveau dans les écrits s'effectue maintenant autour de la «positive deviance [6]» et de la nécessité de repenser ce concept plus largement pour accueillir les figures sociales admirées bien que s'écartant singulièrement de la norme. La littérature managériale quant à elle, commence à faire également une plus grande part à l'étude de la déviance comme force positive au travers notamment des déviants vus comme des agents de changement nécessaires pour faire évoluer les mentalités[7] ou encore créer carrément de nouveaux produits ou marchés[8]. Une tradition sociologique et psychosociologique française rejoint d'ailleurs cette analyse avec des auteurs comme Moscovici, Norbert Alter et ses analyses sur les porteurs de l'innovation[9].

Au fond, les changements organisationnels nécessitent de bousculer des règles, de déranger des habitudes, d'élaborer de nouvelles normes. Mais qui peut prendre en charge ce type de responsabilité? Nous verrons dans les pages qui viennent, comment un dirigeant peut créer une dynamique organisationnelle en changeant les façons de faire, en imposant de nouvelles normes qui contribueront à créer et à fédérer un groupe.

3. RÉSULTATS

3.1. Historique de l'organisation et faits du terrain

La création de l'entreprise «L» remonte à la grande crise socio-économique des années '30 en Amérique. Parallèlement à son travail pour une compagnie de transport ferroviaire, Georges E. L. acheta une modeste machine à étiqueter, une première activité appelée à évoluer vers des travaux de petite impression. Et puis, s'il se fit entrepreneur, c'était aussi pour donner du travail à ses enfants dans ce petit village de la campagne québécoise.

En ce temps là, l'infrastructure routière peu développée et l'éloignement des grands centres furent deux conditions structurant l'émergence d'une petite base industrielle locale dans de nombreux villages avec des modes de relations de travail marqués par un fort esprit communautaire. Une certaine fraternité et convivialité étaient déjà des trames culturelles spécifiques à ce *milieu*. Cette *force morale* du premier groupe de travailleurs et de l'entrepreneur sera d'ailleurs nécessaire pour passer au travers d'embûches majeures: des incendies dévasteront l'usine et chaque fois, le fondateur, ses fils et les employés relèveront le défi de rebâtir, agrandir et réorganiser l'entreprise.

Aujourd'hui, l'usine est devenue l'une des deux ou trois plus importantes en Amérique du Nord dans le domaine de l'impression et la fabrication de boîtes pliantes. En effet, avec ses 400 employés, un chiffre d'affaires de près de 100 millions de dollars canadiens et un taux de bénéfice net après impôts qui avoisinent les 11%, la Société «L» a connu une croissance de près de 400 % de ses activités sur une période d'à peine dix ans. Tout cela, précisons-le, dans une période de stagnation du marché et d'intensification de la concurrence. Une contre-

---

5 Voir par exemple: SUMNER, C. 1994. The sociology of deviance: an obiturary. New York: Continuum

6 Heckert, A., and HECKERT, D. 2004. Using a new typology of deviance to analyse ten common norms of the united states middle class«. The Sociological Quarterly, 45: 209-228.

7 Voir l'article «Designer deviance: Enterprise and deviance in culture change programs» cité en bibliographie, de même que CROM, S. BERTELS, T. «Change leadership: the virtues of deviance», Leadership &Organization Development Journal, june 1999, Vol. 20, Issue 3, pp. 162-168

8 MATHEWS, R., WACKER, W., «The deviant's advantage: how fringe ideas create mass Markets», Crown Business, september 2002.

9 Voir notamment son ouvrage « l'Innovation ordinaire» aux PUF.

argumentation ne peut donc pas être crédible en se basant sur l'aspect «micro rural» et donc tout à fait secondaire de cette expérience[10].

Ce style de gestion correspondait à ses débuts, à une forme de paternalisme rural: existence de règles mais appel à la primauté de l'oralité et à la compréhension partagée plutôt qu'aux stricts manuels de procédures. Il se nourrissait également de la proximité entre propriétaires et employés, encouragée par une hiérarchie extrêmement réduite.

Concernant tant les compétences requises par la nature du travail que leur mode d'acquisition, les employés furent tous ou presque formés sur le tas c'est-à-dire sans formation aux arts graphiques. Cela malgré les compétences techniques que supposent le maniement de presses à imprimer toujours plus complexes et hautement informatisées. Pour pallier à cette carence par rapport aux concurrents (la formation était la norme lors de l'embauche ailleurs), l'organisation créa ses propres ajustements: sur un socle d'entente commune et d'avantages mutuels, l'implication exceptionnelle des membres et une forme de compagnonnage industriel compensa pour un temps (par l'auto organisation notamment) les manques relevés ci-haut.

L'actuel dirigeant analyse cette singularité organisationnelle à partir des représentations communément admises dans les entreprises: «*Dans les systèmes de gestion 'conventionnels' on se représente les employés, comme étant dans le bas de l'organigramme, sans formation ni habitués à prendre des décisions, donc inutiles à consulter. Ici l'ouvrier étant le plus proche de l'opération est considéré comme celui qui la connaît le mieux et donc le plus apte à prendre les décisions concernant, entre autres, ce qui touche à son travail.*»[11]

Néanmoins, la responsabilisation autant «demandée» que permise aux ouvriers de production nécessite un suivi permanent. Là encore est pointée la différence entre une philosophie de gestion «de discours» et les actes permanents qu'elle demande pour véritablement s'enraciner. Des actes nécessaires afin de créer les conditions de cet esprit de responsabilité commun au plus grand nombre:

«*Tu ne peux faire ça avec seulement une partie de l'équipe, il faut que tu le fasses avec l'équipe au complet en allant du patron au balayeur, tu ne peux pas dire je vais intégrer une telle philosophie au niveau de la production et que le restant ne suive pas*»[12].

Un tel type de gestion demande de la part des dirigeants, un contact plus direct et immédiat avec la réalité ouvrière et surtout des habiletés particulières. Il faut être capable d'écouter, de parler, de convaincre, mais surtout d'accepter d'autres avis que le sien tout en voyant les limites d'un tel système, ses vices (la liberté accordée) que l'on peut essayer patiemment de transformer en vertus. Exigeant en temps et en rencontres très *chronophages*, ce style de gestion facilite néanmoins grandement l'implantation des décisions. La figure du dirigeant qui émerge est donc complexe car exigeant de multiples compétences.

---

10 Son taux de profit exceptionnel pour le secteur font que les investissements en nouveaux équipements ne cessent d'y être faits. Elle est possédée depuis 1994 par un groupe américain qui a néanmoins préservé le style de gestion instillé par les fondateurs ainsi que l'équipe en place. Des précisions sont apportées plus loin sur les implications de ce changement de propriétaires.

11 Entretien avec R. B., D. G. (voir thèse)

12 Entretien avec P. L., ancien P.D.G (voir thèse)

3.2. Retour sur la création d'une dynamique organisationnelle[13]

Au début des années 1970, Pierre L., le petit fils du fondateur, revint au village afin d'occuper la direction de l'entreprise. Malgré son manque d'enthousiasme pour ce choix, cet homme, pourvu d'une intelligence pratique peu commune, prit les choses en main tout en se faisant un devoir, au préalable, de se faire accepter par les ouvriers. Ils le voyaient arriver avec une inquiétude certaine et le perçurent comme un «*jeune baveux*»[14] aux idées de développement laissant présager le pire pour leur confort et leur sécurité.

Son arrivée enrichit l'espace participationnel de diverses manières. L'aspect très pragmatique de l'organisation de la production (une quasi-inexistence des contremaîtres, des cadres ou directeurs du personnel) favorisait déjà une discussion, une entraide et un auto-contrôle permanent. Cette particularité fut encouragée par le nouveau dirigeant, qui la canalisa et l'institutionnalisa au sein d'un «comité d'usine». Il organisa patiemment des réunions où, en dépit des réactions initialement négatives des ouvriers, une dynamique se créa, allant au-delà de la crainte liée à l'apprentissage de rôles nouveaux et des responsabilités y étant rattachées. Ces actions nourrirent ainsi un système très abouti de gestion participative comportant de nombreuses instances de décision dans lesquelles siégent toujours aujourd'hui une majorité d'ouvriers d'usine. Ce sont là des ingrédients nécessaires à la production de ce que le regretté Sainsaulieu appelait la production d'une «*société du face à face*»[15]. Non comme prélude à une confrontation, mais plutôt celui propre à une fructueuse interaction de la connaissance des uns et des autres.

Sensibilité et sens du concret lui permirent de faire un diagnostic des forces et faiblesses dont disposait l'entreprise afin de pouvoir entreprendre les changements requis. Le type de gestion alors en place allait servir de base (de terreau fertile même) aux changements à venir. Marquée par le paternalisme rural de ses premiers dirigeants, une gestion «*à la bonne franquette*» se transformera donc dans les années 1980 en une gestion authentiquement participative doublée d'une machine à profits en maintenant et en développant à tout les niveaux l'esprit des débuts. Cet esprit où tout peut se dire et pratiquement rien n'a besoin d'être écrit à titre de politiques d'entreprise. Les règles existent bien sûr, comme le contrôle et l'auto contrôle implicites[16], mais ils font appel à la bonne volonté et à la compréhension

---

13 Le terrain sur lequel se base cette étude a été visité une première fois en 1992 avec notre collègue et ami Bruno Bouchard, professeur à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Plusieurs rencontres avaient été faites à l'époque avec des membres de la direction de même qu'avec des ouvriers du comité d'usine, l'instance centrale de participation. Par la suite, l'un d'entre nous (V. Calvez) poursuivis le terrain seul les années suivantes à raison d'une présence annuelle, demeurant dans la ville où est située l'usine durant plusieurs mois afin d'être à pied d'œuvre pour recueillir le matériau qui allait en partie nourrir sa thèse. Cette dernière a été menée au CRG de l'école polytechnique. La méthodologie est donc d'inspiration clinique et ethnographique à la différence qu'il ne s'agissait pas d'une demande de la part de l'entreprise. Les résultats de cette étude ont néanmoins été validés par l'ancien dirigeant de l'entreprise et plusieurs autres personnes de l'entreprise (cadres et ouvriers d'usine). Au vu de la haute technicité du travail (presses à imprimer), il n'a pas été opportun de mener une observation participante. Les documents recueillis furent notamment les comptes-rendus des comités d'usine depuis 15 ans. Quelques dizaines d'heures d'entretiens ont été enregistrées et plusieurs cahiers de notes furent remplis au fur et à mesure des rencontres plus informelles avec les différentes catégories de personnel. Vincent Calvez est resté en contact avec cette entreprise, retournant prochainement sur le terrain de manière à disposer de données sur une période de plus de dix ans afin d'affiner encore la compréhension de cette dynamique organisationnelle. Pour des développements plus longs sur la méthodologie, voir le chapitre de sa thèse de doctorat citée en bibliographie.

14 En «québécois», et dans ce contexte, un baveux est synonyme de prétentieux.

15 Citation lors d'un colloque.

16 Cette forme de contrôle dont Etzioni nous dit qu'elle est la forme aboutie d'une organisation dans laquelle les règles sont comprises et acceptées par l'ensemble des membre (dans Les organisations modernes, Duculot 1971, le chapitre 6 sur le leadership et le contrôle organisationnel est encore d'actualité).

partagée plutôt qu'à un manuel de procédures à suivre.
Dans le désordre pressenti par l'observateur étranger, Pierre L. expérimentait son style singulier de gestion. Précisons de plus que le désordre «déviant» était ressenti tant de l'extérieur par les membres du comité d'administration qu'à l'intérieur de son entreprise où la frilosité par rapport au style de management provenait aussi des ouvriers. Ces derniers disaient, lors des premières réunions du comité d'usine où étaient présentées toutes les données financières: «*On en a rien à faire de tes maudits chiffres*». Mais le propriétaire persévéra et convainquit son monde.
Grâce à cette implication (et aux économies représentées par l'aplatissement structurel implicite), l'entreprise put proposer, à une clientèle diversifiée, des produits d'une grande qualité, des prix très compétitifs, un service à la clientèle exemplaire et novateur. Cette implication était basée sur un contrat organisationnel tacite respectant les règles d'or suivantes: équité, participation, prise de responsabilité et de risques, grande tolérance aux erreurs, rétributions.
Un autre exemple de l'implication et de l'auto organisation créée par le style participatif concerne les compétences requises par la nature du travail et leur mode d'acquisition: Une des histoires que l'on se raconte chez L. et qui colle précisément à notre propos est la suivante: Des concurrents assez proches de L. distants d'à peine une trentaine de kilomètres avaient fait l'acquisition de la dernière presse à imprimer ultra-moderne. Leurs employés avaient été formés à l'Ecole des arts graphiques de la région. Pourtant, la presse à imprimer ne sera jamais opérationnelle et son utilisation présentera de nombreux et récurrents problèmes. Une machine semblable arrivera quelque temps après chez L. et les employés, formés sur le tas, la mettront en marche rapidement et avec très peu de dysfonctionnements lors de la période de rodage.
Les employés de la Société «L», encouragés par le type de gestion participative et responsabilisante de Pierre L., se sont donc donnés les moyens de générer eux-mêmes les habiletés requises en discutant avec tout un chacun, les fournisseurs, les clients, etc. Une des phrase-clefs de Pierre L. était d'ailleurs: «*miser sur l'implication jusqu'à ce que la technologie prenne le relais !*». Il voulait que les employés acquièrent d'abord eux-mêmes, par leur intelligence, la connaissance d'une activité ou d'un phénomène. Ensuite seulement la mémoire des opérations constituée pouvait être déléguée, c'est-à-dire cristallisée en partie dans des dispositifs *machiniques* pertinents (automatisation de la production, informatisation de l'administration, etc.).
Grâce à cette valorisation de l'implication des employés, ils devenaient de véritables hommes de métier, au sens des artisans du compagnonnage. Dans cette industrie, il était très peu courant de voir un dirigeant envoyer les ouvriers visiter leurs collègues ouvriers chez les clients[17] afin de discuter des problèmes techniques. Ou encore, combien de fois le patron suscita l'étonnement en amenant avec lui des travailleurs lors de réunions avec des banquiers et financiers.
Graduellement, son sens commun des choses et des individus allait s'avérer profitable. Pas à pas, l'entreprise grignotait des parts de marchés, ajoutait des machines, embauchait et

[17] Afin, précisément, de voir comment le produit fabriqué chez «L», la boîte de carton, se comportait sur les lignes de montage de l'acheteur et afin de repérer rapidement les défauts potentiels à corriger. Cette disposition étonnait et ravissait les clients.

s'agrandissait sans cesse pendant que plusieurs concurrents déposaient leur bilan. Cette implication de l'employé comme philosophie de gestion se tissa et se renforça au fil des années.

Cette croissance rapide imposa néanmoins des changements multiples et généra des crises normales de croissance, peut-être d'ailleurs plus intensément vécues à cause du climat de confraternité qui y régnait[18]. C'est dans ce contexte que Pierre L. rencontra Raymond B. pour lui proposer un poste de dirigeant.

3.3 L'arrivée d'un professionnel avec ses techniques et ses croyances

Le propriétaire recruta donc, en 1991, un vice-président opérations, chargé de l'épauler, notamment dans la formalisation des procédures occasionnée par le passage de l'entreprise du stade artisanal au stade industriel. À cinquante deux ans, avec plus de trente ans passées dans des entreprises traditionnelles du secteur de l'imprimerie, Raymond B. arrive en étranger dans ce village de la campagne québécoise, dans ce lieu où tous, ou presque, se connaissent.

Son constat, après quelques mois, fut le suivant. Nous le condensons sous forme de phrases clefs[19]

> «Cette entreprise n'est pas dirigée»,
> «C'est un nuage de feuilles mortes que le vent charrie n'importe où»
> «Je ne sais pas vraiment comment se prend une décision ni qui doit la prendre»
> «Comment des ouvriers de l'usine peuvent se retrouver au conseil d'administration?»
> «Comment des ouvriers peuvent quitter leur poste de travail n'importe quand sans prévenir un contremaître?»
> «En fait, pourquoi n'y a-t-il pas de contremaîtres?»
> «Comment un ouvrier peut interrompre un comité de direction simplement pour parler d'un problème de production?»
> «Les membres du conseil d'administration ont dit au directeur général qu'il s'en allait droit dans le mur avec son style de management sans contrôle»
> «Comment se fait-il que les ouvriers procèdent eux-mêmes au recrutement de leurs collègues?»
> «Dans les réunions du comité d'usine, tu ne peux jamais savoir quelles questions ils vont te poser.»
> «Dans toute ma carrière, je n'ai jamais vu ça: des ouvriers invités avec les directeurs à des expositions internationales de machines à imprimer !»

Ce tableau reflète une petite partie des événements vécus par Raymond B. qui nous livra, «*in vivo*», ses premiers sentiments sur cette organisation. C'était bien à ses yeux une entreprise atypique, à l'organisation du travail déviante, mais aussi, selon son sens à lui, au mana-

---

18 Par exemple, un des points de débat concernait justement une conséquence de la croissance: «les étrangers» à savoir les employés provenant du village ou de la ville voisins. Entendons par là, les craintes quant aux modifications du climat domestique, patiemment tissé et potentiellement menacé de rupture.

19 Ses phrases clefs se retrouvent dans le cas présenté dans la thèse de Vincent Calvez précédemment citée.

gement déviant. Une entreprise qui avait des pratiques de gestion telles que les personnes coutumières d'un environnement managérial plus traditionnel perdaient leurs repères. Les repères habituels indiquant que tout est ordonné, hiérarchisé, structuré et dans lequel le pouvoir s'exerce en directives administratives selon des chaînes de commandement établies et respectées.

Dû à une absence d'encadrement formel, il fit embaucher une vieille connaissance à lui, Laurent D., un surintendant âgé, expérimenté et pétri de connaissances utiles sur le plancher de l'usine. Malgré ses incontestables qualités de fin connaisseur des systèmes techniques, ce dernier fit tout d'abord des ravages chez les employés de la production. Des premiers jeux de confrontation quant à la légitimité du pouvoir de décision et de contrôle dans l'usine allaient se transformer en foires d'empoigne, engueulades, jurons à tort et à travers, menaces aux ouvriers et autres nombreux heurts. Cependant, il vivait, lui aussi, un choc culturel; ces pratiques et habitudes d'autonomie chez les ouvriers lui paraissaient à la fois inacceptables et improductives.

Donnons un sens général à tout cela avec un aveu de Raymond B. fait aux chercheurs, quelque temps après que son acclimatation l'eut fait cheminer:

«Il m'a fallu entre six mois et un an pour vraiment saisir la subtilité de cette gestion, à mettre dans ma tête qu'avant de faire quelque chose ou de prendre une décision, tu dois la discuter, la déterminer ou la décider, mais avec les employés. En tout cas, c'est vraiment spécial cette situation. Même encore, dans ma tête, parfois c'est difficile à comprendre, mais je sais que c'est le bon système. Je le sais parce que je vois que je peux partir, comme débuter des travaux, augmenter la quantité de travail ou faire installer une nouvelle machine et finalement, ça semble marcher tout seul. Il n'y a pas vraiment de contrôle. Lors de la période des vacances, j'avais besoin d'employés, j'ai juste eu à le leur dire et tout a fonctionné sans que je fasse quoi que ce soit d'autre. Je le vois et je le mesure pleinement, surtout parce qu'autrefois, dans les autres usines, dans mes autres expériences de directeur, quand j'avais la hiérarchie des cadres dans les jambes et beaucoup de contremaîtres à gérer, j'avais énormément de choses à régler sur un plan bureaucratique et au moins autant d'erreurs à redresser, des problèmes de gestion sans fin au quotidien qui demandait du temps, etc. Encore avant-hier, un ami est venu ici. Il avait travaillé avec moi, autrefois, et je lui disais (même que ça m'épate encore): «Regarde l'usine fonctionne toute seule ! Pas de contremaîtres et ça roule aux bonnes vitesses», A lui, je pouvais en parler parce que c'est un gars du milieu, il pouvait le voir et comprendre... Mais je vous dis que, moi-même, encore aujourd'hui, je regarde ça et je me dis...incroyable !»[20]

Bien loin d'être inefficace, la philosophie de Pierre L., ou plutôt ses choix organisationnels et stratégiques, s'ils passaient pour déviants aux yeux de ses pairs dans la région, étaient, au contraire, très pragmatiques et surtout des plus cohérents face au contexte et à l'histoire. Citons un autre passage tiré d'un entretien avec Pierre L. qui illustre les incompréhensions de praticiens habitués à juger avec des idées toutes faites: «*Même avec de très bons profits pour notre secteur, l'argument qu'on me servait toujours pour disqualifier notre manière de gérer était: «Tu aurais pu faire encore davantage de profits si tes gars avaient fait moins d'erreurs ou si tu avais davantage serré la vis !»*» Encore une fois, le manque de contrôle

[20] Entretien avec Raymond B.

était perçu immédiatement comme un point négatif par les experts en gestion. Toutefois, face à ces arguments Pierre L. ajoutait «*Ils ne me disaient jamais qu'en serrant la vis nous aurions également pu faire beaucoup moins d'argent*».
Cet argument était d'ailleurs utilisé par le vieux surintendant, Laurent D., qui n'acceptait pas que les ouvriers opérateurs de machine «gâchent» du carton par essai/erreur afin de peaufiner leurs ajustements. Pourtant, une seconde lecture de cet exemple permet une autre interprétation. Ce gaspillage fait partie de l'apprentissage du travail et sans lui, pas d'implication. La tolérance à l'erreur est ici inhérente au système de gestion mis en place. Refuser cette tolérance, c'est empêcher l'apprentissage et passer à côté de la création d'un potentiel économique des plus stratégiques pour l'avenir. C'est aussi être obligé d'embaucher des contremaîtres supplémentaires afin de surveiller le travail et rendre moins responsables les employés. En un mot c'est augmenter les coûts de structure et les coûts cachés pour non-création de potentiel d'affaires à long terme.

4. DISCUSSION

Le rôle du dirigeant «déviant»: encourager la responsabilité comme compétence centrale

Dans cet article, nous avons essayé de montrer comment le dirigeant «déviant» peut aider à l'articulation du lien responsabilité/compétences. Comme Barnard nous estimons qu'un équilibre organisationnel fait de dons équitables est susceptible de stimuler l'implication et le développement des compétences des employés. Avec l'exemple québécois, il s'agissait aussi d'illustrer une fois de plus le fait que le rôle du dirigeant en est un d'homme de paroles dans tous les sens du terme et que l'accueil des paroles des autres au sein de lieux de débats (l'espace participationnel) peut faire évoluer l'antique rapport du compromis fordien, subordination contre sécurité, vers un nouveau rapport responsabilité contre équité. Une fois déployée chez les employés, la responsabilité peut donc être à l'origine de la maîtrise de savoirs nouveaux et d'apprentissages complexes et ainsi constituer une compétence très difficile à copier par les concurrents.
Nous avons également essayé de montrer à quel point le rôle du dirigeant «innovant» doit être «relu» et son mode de management apprécié à la lumière de la sociologie de l'innovation voire même de la psychosociologie et des travaux sur la déviance. Au début de son «changement culturel», le petit-fils du fondateur avait à faire face, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'usine, à de nombreux avis qui tentaient d'associer innovation et déviance à inefficacité. Rappelons que les membres du Conseil d'administration de l'entreprise (avant son rachat par les Américains) furent toujours réfractaires quant au style de management de Pierre L. Leur tolérance s'expliquait, selon les acteurs en présence, par la seule vérité des profits générés. La preuve comptable et le taux des profits étaient, en effet, d'une puissance discursive indéniable. Une question ne doit cependant pas être éludée: pourquoi ce mode de gestion a-t-il eu du mal à s'imposer tant dedans qu'au dehors de l'entreprise? Pour tenter d'y répondre, nous mobiliserons un angle d'analyse psychosociologique, les angoisses du dirigeant.
En effet, et si cette propension à vouloir cerner une situation économique perçue comme inefficace relevait d'autres dimensions de la nature humaine? Et si l'imposition d'un contrôle comptable et administratif répondait à des besoins qui ne sont pas exclusivement de nature économique? Selon Enriquez, psychosociologue et clinicien, ce désir rémanent des gestion-

naires à imposer des structures d'actions sous contrôle expert par le biais d'objectifs, de normes et de mesures des résultats s'explique, entre autres, par la situation suivante: «*Pour freiner la naissance et la croissance de mouvements considérés comme irrationnels dans l'entreprise, et qui sont générateurs d'anxiété, se sont donc mises en place depuis le début du siècle et plus particulièrement depuis ces vingt-cinq dernières années, des séries de pratiques ayant pour but d'encadrer solidement les hommes dans l'organisation et de favoriser leur intégration affective, intellectuelle et sociale.*»[21] Selon Enriquez, le métier de dirigeant et ses activités techniciennes sont traversés par des angoisses, souvent tacites mais manifestes, opérantes et sous-jacentes aux dires et faire. Ces angoisses sont donc responsables de bien des opinions, décisions, rationalisations et mises en œuvre des instrumentations de contrôle *a posteriori*. Ainsi, dans les entreprises et à propos des pratiques de gestion, invoquer la «règle», la «rationalité», «l'efficacité», tout ces arguments d'autorité ne doivent pas être exempts de précis décodages et analyses, avant toute validation.

Face aux réactions trop teintées d'émotions suscitées par le style de gestion de l'entreprise étudiée, nous avons jugé adéquat d'utiliser une grille d'interprétation susceptible d'expliquer ce type de comportements. Sa dimension psychosociologique vise à élucider les ressorts cachés des réactions et justifications présentées ci haut.

Toujours d'après Enriquez, l'une des premières angoisses à saisir est la «peur de l'informe». En effet, pour le dirigeant ou l'observateur extérieur, une organisation doit rapidement être perçue et jugée selon des points de repères familiers. Elle doit alors être identifiable à l'aide de critères en usage dans les sciences de la gestion. Dans notre exemple, nous savons que nombre d'observateurs ont tenté de cerner l'entreprise à l'aide de sa structure organisationnelle, son secteur industriel, son organigramme, ses ratios comptables, ses responsables sectoriels, par la distribution du pouvoir de décision, etc. Face à ces critères normatifs qui sont maîtrisés dès la sortie des écoles de gestion, la Société «L» donnait en fait peu d'emprise à une classification par l'œil expert en gestion. Même si les technicités comptables et managériales ont pour but de donner corps et formes à de nombreux aspects immatériels de la vie organisationnelle, elles n'y arrivent que très partiellement.

Une seconde angoisse du dirigeant est «la peur des pulsions». L'objectif de bon nombre d'organisations est de stabiliser les comportements en les rendant maîtrisables, prévisibles. Dans la Société «L», un manager borné à ses compétences techniques aurait été décontenancé d'apprendre que le fondateur annonçait de temps à autre, et sans prévenir: «*On ferme l'usine et on s'en va à la pêche !*» Il avait effectivement un «*camp de pêche*» et il invitait ses ouvriers lorsque le travail pouvait attendre, mais non pas au détriment des exigences des clients. Et les exemples de ce genre, nombreux, ont été observés dans les pratiques de Pierre L. et de Raymond B.

La «peur de l'inconnu» est une troisième angoisse identifiée par Enriquez. La littérature en gestion regorge de situations où des entrepreneurs et des gestionnaires ne veulent pas partager leur pouvoir. Ils souhaitent garder le cap sur l'avenir de leurs projets en ayant bien en main le contrôle des leviers d'action. Dans le cas qui nous concerne, l'inconnu perçu par les praticiens étrangers à la culture de «L», provient d'abord de la *complexification* des rôles et de la transformation opérée sur les modes de prise de décision.

---

[21] Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise p. 22.

Une quatrième angoisse du dirigeant est «la peur des autres et de leurs différences». Nous redoutons l'Autre à chaque première rencontre. Pour plusieurs, l'Autre est une *épreuve*. Chaque relation oblige à la découverte, à la compréhension et à la remise en question de ce que nous sommes. À titre d'illustration, écoutons des dirigeants d'entreprise qui ont fait observer à Pierre L., pendant des années, à peu près ceci: «*Si tu continues, tu t'en vas droit à la faillite avec des gens que tu connais à peine et qui font fonctionner à ta place ton usine.*» La règle, la norme ou la mesure dont la substance est de nature technique, offre-t-elle ce grand avantage d'agir à distance sans les tensions ressenties dans une relation humaine?
La peur de la parole libre, proche de la peur de l'Autre, est aussi analysée par Enriquez comme un phénomène commun et bien ancré chez les dirigeants. À ses débuts, Raymond B. redoutait ces réunions du «comité d'usine» dans lesquelles tout le monde avait le droit de parole et pouvait poser n'importe quelle question. La parole libre à l'œuvre, c'est aussi l'inconnu, la possibilité d'être interpellé, contesté, remis en question. C'est la possibilité d'être contraint à être redevable envers ses engagements, envers sa propre parole[22]. Dans le cas de la Société «L», il y a inversement des rôles: le dirigeant doit répondre aux questions et rendre des comptes de ses activités et décisions.
Cette grille de lecture nous fait prendre conscience que la Société «L» peut aisément *faire peur* aux gestionnaires «communs». La tâche de dirigeant dans ce contexte est d'ailleurs un peu plus ardue qu'ailleurs. Elle demande une palette de compétences plus variée et étendue: des compétences techniques permettant de parler le même langage que celui des ouvriers, des compétences relationnelles pour faire vivre le système participatif en place depuis des années. Enfin, des compétences de gestionnaire pour donner une direction à cette concertation présente dans toute l'organisation. Aussi, on imagine la difficulté de savoir quand recourir à des habiletés d'expert en gestion et quand faire usage de sens commun.
Du fondateur à Pierre L. jusqu'à Raymond B., nous avons affaire ici à ce qu'Enriquez (citant Moscovici) nomme «le dirigeant mosaïque», un profil marqué par celui qui accepte les questions des autres car il n'est plus effrayé par les siennes propres. C'est celui qui a le profond désir d'apprendre et de faire grandir ses collaborateurs plutôt que de se servir d'eux pour sa propre gloire. Il est à noter que plusieurs études américaines sur le sujet valident ces analyses.[23] Sous cette condition, une telle vision de l'entreprise et de la gestion donne écho à l'aphorisme de Nietzsche: «*Il faut avoir du chaos en soi pour accoucher d'une étoile qui danse*». L'étoile qui danse, c'est, dans notre cas, une certaine énergie libérée, qui naît de la participation équilibrée. Quant au chaos en soi, c'est le métier de dirigeant, sans cesse remis sur l'ouvrage des apprentissages intimes[24].

---

22 On ne peut passer à côté du beau texte de Chanlat, A. et Bédard, R. «La gestion une affaire de parole» dans Chanlat, J.F. «L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées», ESKA 1990.

23 Voir notamment PRUSSIA, G.E, ANDERSON, J.E., MANZ, C.C. «Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy», Journal of Organizational Behavior, 19, 523-538 (1998) ou encore, PARNELL, J.A., CARRAHER, S., HOLT, K., «Participative management's influence on effective strategic diffusion», Journal of Business Strategies, Fall 2002; 19, 2, pg 161-179, KIRKMAN, B.L., ROSEN, B. «Beyond self-management: antecedents and consequences of teamempowerement», Academy of management journal, 1999, Vol. 42, N°1, p.58-74 et SHEA, C.M. The effect of leadership style on performance improvement on a manufacturing task, Journal of business, 1999, vol. 72, no. 3), pp.407-422

24 Les trois tomes «d'Imaginaire et leadership» de Laurent Lapierre, éditions Québec-Amérique, sont une incontournable porte d'entrée à ces questions.

CONCLUSION

Pour une entreprise, bâtir un avantage concurrentiel durable est donc possible par le biais notamment de la construction des compétences collectives et du sens de la responsabilité. Dans le cas présenté, ces dernières prirent racine dans un terreau propice grâce à l'élaboration du contexte organisationnel traversé par ses rites, mythes, histoires communes et figures d'autorité transcendant leur rôle pour incarner ce que les psycho-sociologues nomment le don d'amour. Même si pour cela, ces figures d'autorité doivent aller à contre-courant, un certain temps, des pratiques admises.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANALAOUI, F. «Workplace sabotage: its styles, motives and management», *Journal of management development*, sep 1995, vol. 14, Issue 7, pp. 48-65

ARNAUD G., LAURIOL J., (2002) «L'avènement de la compétence: Quelles évolutions pour la GRH?», *Direction et Gestion*, n° 194, Paris,

BADHAM R., GARRETY K., MORRIGAN V., ZANKO M., DAWSON P., (2003). Designer deviance: Enterprise deviance in culture change programmes. *Organization* Vol 10 (4): 707-730

BARUS-MICHEL J., ENRIQUEZ, E., LEVY, A. *Vocabulaire de psychosociologie: références et positions*, éditions Erès, 2002

BECKER, H.S. «OUTSIDERS: étude de sociologie de la déviance» A. M Métailié, coll. Observations, 1985.

CALVEZ, V. «L'entreprise équitable ou comme se construit une gestion de qualité: exemple et contre-exemple», Thèse de doctorat, école polytechnique, 720 pages, 1998.

CHANLAT, J.F. *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, ESKA, Paris 1990.

CROM, S. BERTELS, T. «Change leadership: the virtues of deviance», *Leadership &Organization Development Journal*, june 1999, Vol. 20, Issue 3, pp. 162-168

ENRIQUEZ, E. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris 1997

FREDY-PLANCHOT, A. «L'indiscipline au travail: une marque de compétence?», *Revue de gestion des ressources humaines*, N0° 44, avril-mai-juin 2002, pp.35-44.

JENSEN, G.F.: «A sociology of deviance for the 21st century», *Working Paper*, Vanderbilt University, 2005

GIRIN, J. et GROSJEAN, M., *La transgression des règles au travail*, l'Harmattan, Paris 1996.

GIRARD, R. *Le bouc émissaire*, Paris (Grasset), 1982

GOFFMAN, *Asiles*, Minuit, 1968

GOFFMAN, E. *Stigmates*, Minuit, 1975.

HECKERT, A. & HECKERT D.M. (2002) A new typology of deviance: integrating normative and reactivist definitions of deviance, *Deviant behavior: An interdisciplinary Journal* 23: 449-79

KIDWELL, R.E., MARTIN C.L., (eds.) *Managing Organizational Deviance* (Sage, 2005)

LAPIERRE, L. «Imaginaire et Leadership» 3 Tomes, éd. Québec-Amérique, Montréal, 1992, 1993, 1994

MATHEWS, R., WACKER, W., «The deviant's advantage: how fringe ideas create mass Markets», Crown Business, september 2002.

MOSCOVICI, S. *Minority Influence* (Wadsworth publishing Co., 1994)

OGIEN, A. *Sociologie de la déviance*, Armand Colin, 1995

ROBINSON, S.L., GREENBERG, J.,: «Employees Behaving badly: dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance», *Journal of Organizational Behavior*, 1998 ABI/INFORM Global

ROBINSON S.L., BENNETT, R.J.: «A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study» *The academy of management journal*, Vol. 38, N°2 (april 1995) pp. 555-572.

SAVELSBERG, J. «Control balance: toward a general theory of deviance» *The american journal of sociology*, Vol. 102, N°2 (sep., 1996), pp. 620-622

SUMNER, C. 1994. *The sociology of deviance: an obiturary*. New York: Continuum

YOUNG, A. P. «Rule breaking and a new opportunistic managerialism», *Management decision*, sp 1999, Vol. 37