



## Déviance ordinaire, innovation et gestion : l'apport de Norbert Alter

**Olivier BABEAU**

[auteur auquel adresser la correspondance]

Professeur, université Paris VIII

Chercheur associé laboratoire MOST - CNRS UMR 7088

Université Paris Dauphine

75775 Paris cedex 16

[olivier.babeau@dauphine.fr](mailto:olivier.babeau@dauphine.fr)

Tél: (33) 6.86.77.88.53

**Jean-François CHANLAT**

Professeur, université Paris Dauphine

DRM-CREPA, CNRS UMR 7088

Université Paris Dauphine

75775 Paris cedex 16

[jean-francois.chanlat@dauphine.fr](mailto:jean-francois.chanlat@dauphine.fr)

## Déviance ordinaire, innovation et gestion : l'apport de Norbert Alter

### *Abstract*

Rappelant l'intérêt pour les sciences de gestion de s'ouvrir aux apports des autres disciplines, cet article propose de montrer de quelle façon les travaux du sociologue Norbert Alter fournissent des apports déterminants pour notre compréhension du fonctionnement de l'organisation, en particulier en ce qui concerne les phénomènes intimement liés d'innovation et de transgression. Les travaux en sociologie de l'innovation de cet auteur établissent avec force le constat, les formes et enfin les enjeux particuliers des pratiques transgressives habituelles en entreprise. Nous proposons la synthèse de ces travaux en montrant ensuite leurs apports spécifiques aux sciences de gestion ainsi que leurs prolongements envisageables.

Les sciences de gestion, tard venues dans le paysage académique, ont fait de l'ouverture leur marque de fabrique. Plus qu'aucune autre discipline, elles se nourrissent, grandissent et n'existent que parce qu'elles savent glaner ailleurs les graines de leurs fruits futurs. En ce sens, nous pouvons dire qu'en tant que chercheurs en gestion, nous sommes par vocation des sortes de contrebandiers du savoir (Déry, 1990).

Pour réaliser l'ampleur et la nature de cette transversalité inscrite, pourrions-nous dire, dans les gènes des sciences de gestion, il n'est que de laisser errer son regard sur la bibliothèque de certains professeurs de cette discipline. On y verra certes quelques manuels spécifiques à la gestion et des numéros – soigneusement rangés – de revues classées en « management », mais on y apercevra surtout, la plupart du temps, un grand nombre d'ouvrages de sociologie, d'ethnologie, de philosophie, d'économie, de psychologie, etc. C'est la grandeur, mais en même temps peut-être la difficulté d'une science telle que la nôtre : cette obligation d'être sans cesse, bien qu'embarqués sur un même navire ayant sa destination propre, penchés au bastingage, pour humer l'air d'ailleurs (Chanlat, 1998; David, Hatchuel, & Laufer, 2001).

Nous en avons la conviction, un chercheur de la 6<sup>e</sup> section du CNU est d'autant plus fécond qu'il saura cultiver l'entre-deux, cet art d'être à la fois pleinement dans sa matière, et en même temps immergé par l'esprit dans une autre discipline (ou plusieurs !). Le recul, la hauteur de vue, les interrogations nouvelles ou la saveur renouvelée d'une question sont quelques uns parmi les avantages les plus évidents d'une telle posture (Brabet, 1993; Chanlat, 1990, 1998; Martinet, 1990). Dogan et Parhe (1991) ont montré combien l'innovation en sciences sociales était le fait de chercheurs hybrides.

L'ouverture n'est pas, pour les sciences de gestion, un surplus ou une sorte de luxe ; elle est un mouvement nécessaire à son existence même. Les interrogations propres à la gestion (de quelle manière s'articulent, dans l'activité productive, les moyens mis en œuvre et leurs résultats ? Comment et à quelles conditions l'action organisée parvient-elle à ces résultats ?) ne peuvent en effet trouver de réponses satisfaisantes à travers de simples considérations techniques. Par exemple, sans l'apport d'une sociologie préoccupée de découvrir, selon Weber (1971), le sens que l'individu donne à ses actions, il serait impossible de comprendre l'existence des réticences au changement (sauf à mobiliser l'explication passablement insatisfaisante de « la paresse »).

Illustrant de façon plus précise l'intérêt de l'interdisciplinarité, cet article propose de rappeler combien les travaux sociologiques de Norbert Alter constituent un corpus à la source

duquel les gestionnaires peuvent puiser de puissants éclairages pour mieux comprendre l'entreprise. Dans un précédent article (Babeau & Chanlat, 2008), nous soulignons l'idée selon laquelle le thème de la transgression « ordinaire » est aujourd'hui encore une dimension négligée par les sciences de gestion. En dépit des recherches qui, en ergonomie ou en sociologie du travail, attestent de l'abondance des pratiques transgressives et de leur rôle dans le fonctionnement des organisations, nous remarquons qu'il existe très peu de tentatives de rendre compte du phénomène et d'en tirer les conséquences dans les recherches en management. Nous proposons de montrer dans cet article en quoi Alter, en jetant un pont entre le constat sociologique de la transgression « normale » et son appropriation par le champ de la gestion, éclaire en particulier d'une façon nouvelle la question de la transgression des règles dans les organisations.

## **1. La transgression des règles au cœur de l'innovation**

Alter est surtout connu et cité – à raison ! – en tant que sociologue spécialiste des processus d'innovation en entreprise (Alter, 2002b). Il est cependant un thème qui, pour n'apparaître quasiment pas de façon claire dans le titre de ses différents travaux, y reste néanmoins omniprésent : celui de la transgression des règles.

### ***A. La banalité du désordre : transgression extraordinaire et transgression ordinaire***

Alter insiste à maintes reprises sur le caractère banal de l'acte transgressif. Cette précision est essentielle, car elle pose la limite d'un débat largement mené (celui de la déviance), pour ouvrir un territoire relativement nouveau : celui de la transgression ordinaire.

Expliquons-nous. Le mot de « déviance » fait directement allusion à un corpus théorique très riche relevant pour l'essentiel de la branche appelée « sociologie de la déviance » et dominé notamment par la figure de Becker (1967, 1985). La déviance dont il est question pourrait, selon nous, être qualifiée de « grave » ou « radicale », au sens où, comme le montre Becker, les déviants ainsi décrits entrent dans une « carrière de déviance » et sont des personnes se vivant comme déviantes. De plus, la notion de stigmatisation occupe une place centrale dans le mécanisme de production de ces déviances.

Ce n'est pas d'un tel phénomène qu'il s'agit lorsque Alter parle de la déviance liée à l'innovation. Quoique le terme soit le même (nous préférons pour notre part utiliser celui de « transgression », pour éviter le malentendu), il s'agit d'une pratique différente.

Alter évoque à plusieurs reprises la *banalité* de ces déviations, insistant ainsi sur la différence à faire entre ces pratiques et les déviations entendues au sens habituel. La déviation ordinaire « n'est pas un phénomène marginal, périphérique au mouvement, elle en est au contraire à la fois le cœur et à la fois le lot quotidien. » (Alter, 2000 : 169) Dire qu'une pratique, quelle qu'elle soit, est banale, c'est toujours suggérer que, d'une manière ou d'une autre, elle est « normale », c'est-à-dire socialement acceptée. La déviation ainsi comprise n'est pas une carrière (Alter, 2002a : 30) et ne fait pas forcément l'objet d'une stigmatisation (même si, comme on le verra, la menace de sanction est présente et anxiogène). Il s'agit en l'espèce de pratiques contrevenant aux règles, mais de façon si légère, si subreptice, sur des points de si peu d'importances par rapport aux déviations graves (escroquerie, vol, etc.), qu'il convient de les distinguer de l'objet dont traite la littérature concernant la déviation.

C'est là un point fondamental, car ici réside tout l'intérêt et toute la nouveauté de la question de la transgression ainsi comprise. La locution « déviation ordinaire » (Alter, 2000 : 169) interpelle car elle réalise une sorte d'antiphrase : comment la déviation, qui est désordre, pourrait-elle être « ordinaire », c'est-à-dire faisant partie de l'ordre normal des choses ? Comment ce qui est par définition *extraordinaire* (la rupture du contrat mutuel de comportement, la sortie de la voie commune) pourrait-il être *ordinaire* ? Quelle est donc cette déviation qui est celle de tout un chacun et qui n'est pas l'objet d'anathèmes immédiates ?

La définition de cette sorte particulière de déviation, autrement dit, celle de la nature exacte de cette transgression ordinaire, de ses mécanismes propres et de ses conséquences est fondamentale. Elle reste encore largement négligée par les sciences de gestion, et pour cause : l'ordre prescrit et normatif appelle souvent en gestion l'organisation formelle. A travers ses travaux, Alter esquisse pourtant des voies de réponses. C'est, encore une fois, le but de cet article que de tenter d'en synthétiser la nature.

## ***B. La transgression, indissociable de l'innovation***

L'apparent, dans les organisations, est l'ensemble de ce que l'on pourrait appeler la « sphère formelle » : les discours officiels, les règles, les actions, les structures, etc. A cette sphère correspond son double obscur : l'informel, les pratiques occultées, les règles parallèles, les structures tacites, les coordinations masquées, l'autogestion clandestine, etc. Il y a « transgression », au sens large, dès lors que ces deux sphères, celles du prescrit et du réel, ne correspondent pas et entrent en contradiction. Pour quelles raisons ces déviations banales, ces décalages entre prescrit et réel existent-ils ?

Alter le reconnaît lui-même, l'originalité de son apport ne réside pas dans la constatation de l'omniprésence des transgressions : « 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, 1993a : 48) A partir du constat du foisonnement de l'informel déjà formulé par Durkheim (1998 (1893)) et bien sûr par le mouvement des Relations humaines (Roethlisberger & Dickson, 1939; Warner & Low, 1947), les travaux décrivant le décalage entre travail prescrit et travail réel sont en effet depuis longtemps devenus une topique des sciences du travail et plus particulièrement de l'ergonomie (Dejours, 1987; Hackman, 1969; Leplat & Hoc, 1983; Linhart, 1978; Ombredane & Faverge, 1955; Terssac (de), 1992; Wisner, 1995). Ce qui est plus nouveau, c'est de chercher à comprendre *pourquoi* et *de quelle manière* un tel décalage existe : pour Alter, il est une partie du phénomène plus général qu'est l'innovation organisationnelle, dont le changement est l'un des visages.

L'innovation entretient avec la transgression les liens les plus étroits. Les travaux d'Alter sur l'innovation prolongent ceux d'auteurs tels que Burns et Stalker (1966), Argyris (1957, 1962, 1964) ou Lawrence et Lorsch (1973). On pourrait multiplier à l'envie les références où Alter affirme et démontre par des exemples tirés de son expérience de terrain le caractère indissociable de l'innovation et de la transgression : « l'innovation se fait toujours, au moins momentanément, contre l'ordre, même si elle finit souvent par participer à une autre conception de l'ordre. » (Alter, 2000 : 65)

Pour quelle raison l'innovation ne peut-elle se faire sans transgression ? 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 structuré *a priori* par un dispositif normatif. 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, 2002a : 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.

Constater que l'innovation ne se fait pas sans désordre n'est cependant pas épuiser l'étude du phénomène. Comment, en effet, se réalise *au juste* l'innovation ? Poser une telle

question implique de rentrer dans le mécanisme intime du changement – et de son point de passage obligé, la déviance ordinaire – pour en comprendre les logiques, les difficultés et les effets sur les acteurs.

## **2. Comprendre la logique de la transgression**

Dire que la transgression permet l'innovation est une idée dont la logique est aisément compréhensible, nous l'avons vu : il faut passer outre la règle pour espérer, au bout du compte, la changer. Il importe cependant d'aller plus loin pour comprendre de quelle manière cette participation de la transgression au changement est possible. Paraphrasant les « logiques de l'innovation », titre de l'un des ouvrages qu'Alter a coordonné (Alter, 2002b), quelles « logiques de la transgression » peut-on décrire à la lumière de ses travaux ?

### **A. Vertus et ambiguïtés du désordre**

#### *Le désordre : un mécanisme ambigu*

En développant une approche de l'innovation, comme étant indissociable du désordre, Alter promeut l'idée du désordre organisateur, reflet de cette dialectique entre ordre et liberté déjà exprimée par Proudhon (1962 (1867)). Cette idée nous semble encore largement absente des manuels et des enseignements en gestion (Babeau, 2008) : le rôle positif joué par la transgression, autrement dit le fait que le désordre puisse être, d'une manière ou d'une autre, *souhaitable*. Mais souhaitable pour qui ?

Pour l'organisation, d'abord, le changement est, on le sait, un impératif absolu : face à un environnement et à des contraintes évoluant sans cesse, le système de règles de l'entreprise se doit d'évoluer lui aussi, sous peine de la priver peu à peu de toute capacité de réponse pertinente à ses différentes missions. La transgression, parce qu'elle permet l'innovation, est le vecteur de la mobilité des organisations, et donc de leur survie à terme. L'innovation ne se diffuse que s'il existe suffisamment de jeu dans la planification, dans la standardisation des tâches, afin que des initiatives imprévues puissent être prises. La flânerie pourchassée par Taylor au nom de la productivité se révèle être un adjuvant précieux du processus de production (Alter, 1993a : 135).

D'autres auteurs, notons-le, développent des idées similaires. Castoriadis (1974) ou Enriquez (1997 : 390) par exemple, ce dernier évoquant la nécessité de ne pas être dépourvu de l'aptitude à la transgression pour être « créateur d'histoire ». De plus, ce sont les fantasmes, 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.).

Si l'intérêt de l'innovation pour l'organisation est clair, il n'en va pas de même pour l'acteur. C'est là la face obscure du processus d'innovation : la transgression nécessaire à l'innovation est aussi génératrice de souffrances pour l'acteur. Parallèlement aux travaux d'auteurs, tels que Dejours (1987, 1993) ou Aubert et Gaulejac (1991) qui mettent en évidence cette souffrance, Alter (1990 : XVIII sq.) évoque, quant à lui, la « lassitude » de l'acteur produite par cette transgression quotidienne. Le mécanisme de l'innovation par la transgression est en effet particulièrement pernicieux : l'accord implicite de la direction, alors que les règles sont inchangées, reporte le risque d'échec, d'erreur, et finalement l'incertitude liée à toute innovation sur l'acteur. Alter cite l'exemple d'employés de banque qui « arrangent les dates de valeurs pour que le client ne soit pas pénalisé » (Alter, 1990 : XIX). Les déviances ordinaires peuvent ainsi à la fois être saluées comme mécanismes d'efficacité de l'organisation, et stigmatisées comme des dispositifs anxio-gènes : « sur le plan des processus de travail, [la faute] améliore la coopération. Sur le plan individuel et collectif, elle fragilise l'acteur parce qu'il est mis en situation de risque et de sanction négative. » (Alter, 1990 : XIX). La « lassitude » apparaît alors comme un mode de protection contre cette fragilisation ; une fuite psychique permettant de protéger le sujet d'un environnement anxio-gène (Alter, 1993b).

Pourtant – et le paradoxe n'est pas mince –, l'acteur *choisit* bel et bien de transgresser. Dans bien des cas, c'est en effet dans l'intérêt de l'entreprise, afin de mieux réaliser la tâche qui lui est confiée, que l'acteur transgresse. Comment expliquer alors que ce choix soit aussi facteur de souffrance ? C'est là toute l'ambiguïté du phénomène.

Le premier type de réponse pourrait être que les innovateurs, bien que transgressant des règles, ont toujours l'idée d'un autre bien. C'est toujours au nom d'une conception différente du bien, donc d'une norme supérieure, que l'on transgresse (Alter, 2002a : 27). Les travaux de d'Iribarne (1989) mettent en évidence l'existence et en même temps, la relativité culturelle de ces conceptions supérieures du bien selon les cultures concernées.

Dans ses travaux les plus récents, Alter propose une piste complémentaire à l'approche culturelle permettant les motivations de la transgression. En analysant l'entreprise comme un lieu de don et de contre-don (thème faisant évidemment référence aux travaux de Mauss, 1924), Alter (2009) réalise non seulement une rupture nette par rapport à une approche stratégique étroite, mais surtout fournit un éclairage de plus sur la transgression ordinaire. Cette dernière est en fait une des manifestations de la formidable générosité des individus qui



les pousse à donner à l'entreprise. La sphère de l'échange intéressé, du donnant-donnant, même dans l'entreprise, est en pratique assez réduite. En appréhendant le rapport salarié/entreprise sur le registre du don, Alter stigmatise cette asymétrie fondamentale qui fait que l'entreprise sait surtout prendre ce que le salarié donne, sans qu'elle-même sache donner.

La mobilisation du paradigme du don pose une alternative tout à fait nouvelle à l'approche stratégique (Crozier & Friedberg, 1977) ou plus généralement au large courant plaçant le pouvoir (et spécialement les rapports de domination) au cœur de leur analyse de l'action collective (par exemple Bourdieu, 2000). Selon le paradigme du don, la rationalité de l'action n'est pas seulement l'expression d'une stratégie (vision de l'approche stratégique), ni le reflet de la soumission d'un acteur piégé par des structures aliénantes (vision de l'approche critique du pouvoir dans les entreprises), mais bel et bien l'expression d'une autre dimension de l'action humaine. Interpréter les actions individuelles en termes de don, c'est réaffirmer du même coup la pertinence d'approches de l'organisation montrant le poids de facteurs tels que l'estime de soi et la reconnaissance. La place du don si mal reconnue dans les sciences sociales (Caillé, 1994) est *a fortiori* très peu présente en sciences de gestion. En réintroduisant ce paradigme explicatif, Alter livre une grille de lecture passablement inexploitée des logiques organisationnelles et lève en particulier une partie du mystère du ressort de l'acte transgressif.

### **« L'espace comédique de l'action » : mise en scène et conflit de logiques**

Comment la coexistence contradictoire quotidienne des prescriptions et des pratiques est-elle rendue possible ? Pourquoi, en d'autres termes, la contradiction ne provoque pas à court terme une crise de l'organisation ?

La mise en évidence de l'importance et du rôle des pratiques de « mise en scène » dans l'organisation nous semble être un autre des aspects de l'apport d'Alter indiquant aux sciences de gestion des pistes fécondes.

Les acteurs répondent comme ils le peuvent aux contraintes qui pèsent sur eux. Par exemple « en prenant leurs distances » vis-à-vis des demandes de l'entreprise. 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. » (Alter, 2000 : 257) Cela prend la forme d'une sorte de jeu social qu'Alter nomme « l'espace comédique de l'action » (Alter, 2000 : 257) qui peut parfois être particulièrement absurde. Alter donne l'exemple d'une session 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-bourçons inutiles. Les questions finales sont : « qui préféreriez 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 en somme) 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 que *personne n'est dupe*. Chacun sait que les autres savent : « les formateurs savent pertinemment que les stagiaires ne sont pas dupes » (Alter, 2000 : 260).

Réciter des dialogues convenus, 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 à montrer sa valeur relativement à ces critères, même s'il pense qu'ils sont inadaptés. Notés et notateurs « sont à la fois acteurs de rôle, personne et stratège. » (Alter, 2000 : 262).

Quel rôle de telles mises en scène jouent-elles ? Elles sont une forme de réponse à l'ambivalence de la déviance, qui elle-même est la conséquence d'une opposition entre deux logiques concurrentes : la logique de l'organisation (ou de la règle) et celle de l'innovation (Alter, 1993a). Alors que l'organisation cherche naturellement à réduire au maximum les incertitudes du fonctionnement, l'innovation (qui n'est pas une fantaisie, mais une nécessité imposée par l'environnement) a besoin d'une capacité collective à tirer parti des incertitudes (Alter, 2002a : 29). Entre la logique procédurale et celle de l'innovateur, « il existe un conflit, celui de deux conceptions différentes du métier de l'entreprise. » (Alter, 2000 : 73) Cette vision entre en résonance avec le courant de la sociologie de la traduction dont Callon (1986) est le premier représentant (Alter, 1996 : 58 sq.). Elle se fait également écho aux propos de Schumpeter (1942, 1935) montrant que le principal ressort de l'économie est la logique de mouvement qui brise les routines de l'économie stationnaire et favorise finalement la fameuse « destruction créatrice ».

On a en somme le tableau paradoxal (mais bien réel !) d'une entreprise où « l'organisation de référence reste celle du contrôle du travail alors que son fonctionnement ne tient qu'à la transgression de cette volonté. » (Alter, 1990)

Comment ces deux logiques coexistent-elles ? Grâce à la mise en scène qui est une sorte de compromis tacite permettant le *statu quo*. La direction peut continuer d'imposer sa logique à travers les discours collectifs « autorisés » ; les acteurs peuvent continuer de leur côté à agir différemment, pourvu qu'ils comprennent que cette activité ne peut faire l'objet d'une

évocation publique « formelle ». Les travaux de Goffman (1973a, b) apparaissent en filigrane : il est courant dans la société de tenir un rôle, avec toutes les apparences qu'il comporte, et 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.

## ***B. Gérer les déviations ordinaires : difficultés et prolongements***

La spécificité des sciences de gestion ne réside pas dans son objet : d'autres disciplines partagent avec elle l'intérêt pour les unités de production de valeur que sont les entreprises (la sociologie des organisations en particulier). En revanche, il est propre aux sciences de gestion de conserver la préoccupation constante d'application de la connaissance acquise à l'action gestionnaire. Notre discipline se veut « utile », non pas au sens où elle se réduirait à une simple instrumentalisation des savoirs, mais au sens plus large d'une compréhension en profondeur des organisations et des marchés débouchant sur des prescriptions en vue d'en améliorer le fonctionnement. A cet égard, les travaux d'Alter se distinguent par leur souci de faire communiquer sociologie et gestion.

### ***L'impossible mais indispensable gestion des transgressions***

Nous l'avons vu plus haut, les déviations ordinaires sont habituellement rejetées dans la clandestinité par les entreprises qui fonctionnent officiellement selon la « logique d'organisation » : les logiques professionnelles d'innovation sont « plus tolérées que gérées en tant que telles. » (Alter, 1993a : 48) Cela signifie-t-il qu'il n'est pas possible de « gérer » la transgression ? Le constat de la transgression ordinaire pose en effet un vrai défi au gestionnaire. Quelle réponse doit-il apporter à ce phénomène ? De quelle nature serait cette « gestion » ?

Les réponses apportées par Alter ne nous semblent pas exemptes en l'espèce de contradictions, ou en tous cas de difficultés – ce qui est souvent, reconnaissons-le, un gage de qualité et de richesse pour une théorie.

Alter ne semble d'abord pas proposer de solution : « toute organisation est d'abord un dispositif de réduction de l'incertitude. Il est logique que la matérialisation subite de cette incertitude qu'est la déviance soit sévèrement pourchassée. » (Alter, 2002a : 29)

Ne suffirait-il pas de reconnaître tout bonnement la nécessité des déviations ordinaires et de leur permettre d'apparaître au grand jour, purgeant ainsi le foyer de la contradiction ? Pas si simple hélas. Alter constate qu'au moment où l'innovation pénètre l'organisation, comme

par exemple dans le cas de la micro-informatique, les innovateurs se trouvent « recadrés » par de nouvelles normes. La pratique déviante et spontanée devient alors contrôlée et obligatoire. C'est alors le début d'un cercle vicieux : « pour retrouver l'autonomie dont ils disposaient antérieurement, [les acteurs] doivent à nouveau, dans d'autres domaines, exercer leurs capacités d'innovateurs » (Alter, 2002a : 31). L'officialisation de l'innovation, sa venue à la lumière, entraîne la structuration indésirable pour l'acteur d'un champ d'action dont le mérite principal était l'autonomie. La formalisation de l'informel, vieux fantasme des organisateurs, est voué à l'échec.

L'opposition des logiques ayant été amplement détaillée, le mécanisme inéluctablement transgressif de la transgression affirmé, les exemples de mises en scènes produisant malgré tout un équilibre entre ces forces exposés, aucune alternative n'apparaît clairement. Alter évoque la transgression ordinaire et le mécanisme dans lequel elle s'inscrit avec le ton de celui qui constate, sans d'ailleurs s'indigner ni se féliciter. On a le sentiment, à lire ses ouvrages, que l'auteur paraît très soucieux de traiter avec délicatesse le moment de la prescription managériale, dont on sait qu'elle bascule si facilement dans l'instrumentalisation voire l'exploitation pure et simple des acteurs.

N'y aurait-il aucune solution à ces souffrances des acteurs ? Faudrait-il se résoudre à ce que le changement permis par l'innovation soit toujours réalisé aux dépens des acteurs mais pour le plus grand bénéfice de l'organisation ?

Alter (1990 : 74) observe qu'une réponse tentante aux problèmes posés par la déviance est le passage du management par la procédure au management par l'objectif. Dans le deuxième cas, la règle s'efface au profit d'une certaine indépendance dans le choix des moyens d'action. Cette solution trouve néanmoins ses limites dans la difficulté d'évaluer précisément, *in fine*, les contributions de chacun. L'opposition entre la logique française de l'interprétation des règles et la logique américaine de contrat (Iribarne (d'), 1989) illustre cette difficulté de poser l'objectif comme seule référence.

Autre possibilité de parvenir à cette conciliation inespérée entre autonomie de l'acteur et logique organisationnelle : le management participatif. Mais Alter remarque que le succès de ce qu'il faut bien appeler cette mode managériale a été bref. En effet, ces méthodes (cercles de qualité, groupes d'expressions, etc.) passent à côté du problème car « elles tentent de résoudre des dysfonctionnements, des écarts répétés par rapport à la règle, alors que ceux-ci sont fonctionnels, utiles. » (Alter, 1990 : 57) Il est vain et contre-productif, en d'autres termes, de chercher à supprimer des pratiques qui sont utiles au fonctionnement de l'organisation. Retour, donc, au même constat d'impossibilité.

Encore une fois, devons-nous nous résoudre à ce qu'il n'y ait pas de solution ? L'organisation est certes condamnée à cette ambiguïté, mais cela ne veut pas dire qu'il n'existe selon Alter aucune prescription susceptible de favoriser la maîtrise de ce conflit.

Dans le chapitre final de son ouvrage intitulé *La gestion du désordre en entreprise*, Alter (1990) cherche à esquisser de façon pragmatique des pistes de ce que serait la gestion des transgressions. Il s'agit « d'autoriser les fonctionnements informels et la participation spontanée » (Alter, 1990 : 169). Alter en appelle à une véritable « démocratie » organisationnelle. Accepter la différence, accepter le conflit, oublier les modèles, gérer les ressources inutilisées, soutenir la déviance sont quelques unes parmi les recommandations développées par Alter. Sans pouvoir ici toutes les expliquer faute de place, contentons-nous de remarquer que la dernière que nous avons citée ne laisse pas de poser problème à notre sens. Comment en effet reconnaître une déviance sans, d'une manière ou d'une autre, changer la règle ? Comment porter une pratique au grand jour sans l'officialiser ? Il nous paraît difficile de concevoir la forme que pourrait prendre une reconnaissance des déviations qui maintiendrait la prescription tout en tirant la pratique de la clandestinité, dans la mesure où le fonctionnement social est précisément lié à ce jeu entre les comportements et les normes.

Le problème ainsi posé – conserver les vertus à l'ambiguïté sans leurs inconvénients pour l'acteur – n'a pas de solution miracle. Pour progresser malgré tout dans la voie d'une véritable gestion des déviations, il importe de comprendre la réalité du phénomène dont elles sont une manifestation. Autrement dit, après en avoir exposé le contexte (l'innovation organisationnelle), les formes (la mise en scène) et les conséquences (la souffrance de l'acteur), il importe d'examiner les causes des pratiques transgressives ordinaires.

### ***La transgression comme reflet d'une lutte de pouvoir***

Le désordre est, selon Alter, un élément que l'on trouve de façon permanente dans l'entreprise : « L'innovation organisationnelle est toujours conflictuelle et jamais achevée » (Alter, 1993a : 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, selon nous, de l'approche de la transgression développée par Alter est que, pour lui, l'écart à la règle n'est que temporaire. Le désordre n'est jamais appelé à durer. Comme en musique classique, où un accord dissonant se résout en un accord parfait, l'irrégulier n'existe dans l'entreprise que parce qu'il rejoindra bientôt le régulier dans une

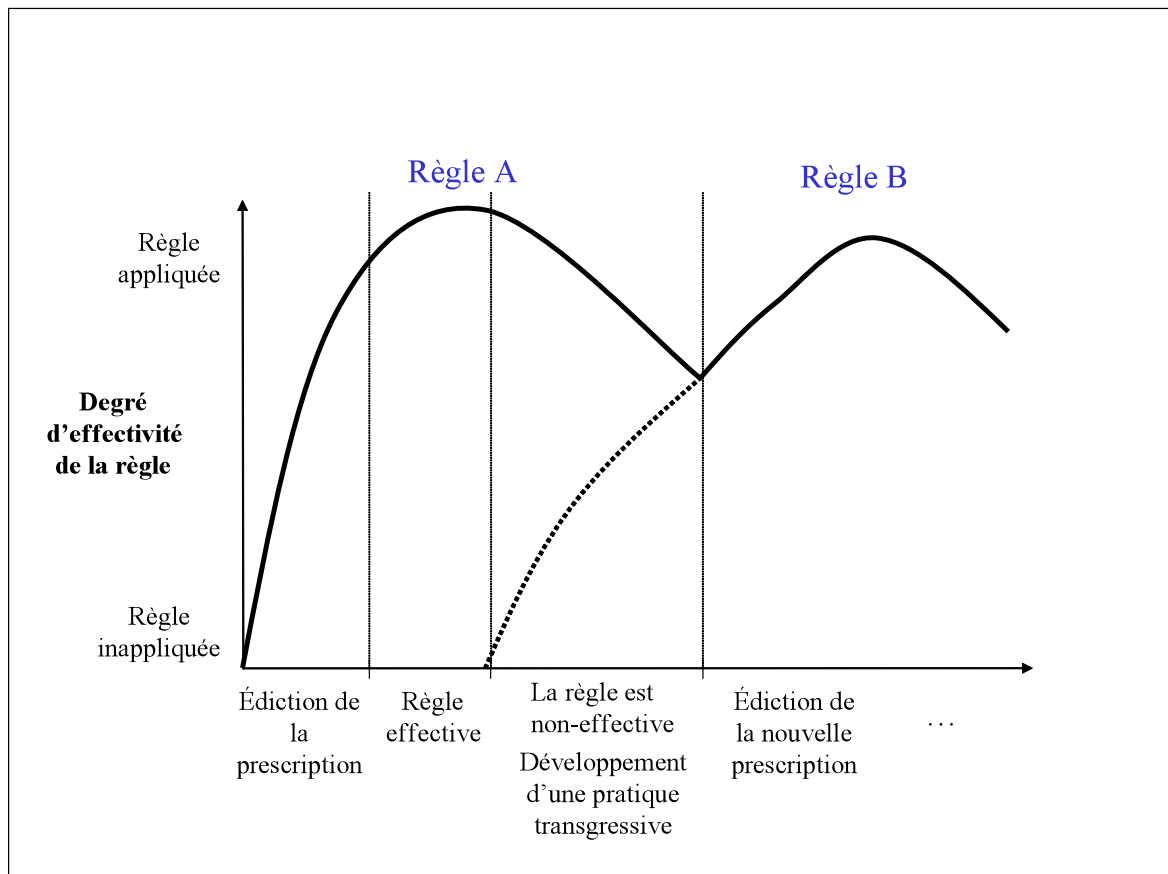
détente inéluctable. La tension se résout inmanquablement par le retour à l'harmonie. C'est le balancement de la tension dissonante (le désordre) et de son attirance pour la détente harmonieuse (l'ordre) qui fait la beauté de la musique comme celle de la vie de l'organisation. L'innovation en entreprise 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.

En somme, d'après cette approche, l'ordre est rétabli lorsque ce que l'on appelait *désordre* est baptisé *ordre* : « ce qui était conçu comme marginal, voire déviant, devient alors une nouvelle norme sociale et économique. » (Alter, 2002a : 26) Les lois d'un pays n'évoluent-elles pas de même ? Les mœurs évoluent à un rythme différent des législations qui, le moment venu, savent évoluer pour mieux coller à la réalité de ce qui est désormais considéré comme bon et juste (l'homosexualité, l'avortement en sont des exemples).

On a tort, note fort logiquement Alter, 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. » (Alter, 2002a : 28) De ce point de vue, l'approche de Norbert Alter s'apparente tout à fait à celle de Durkheim (1983) : le désordre est compris comme prémices d'un ordre nouveau.

Il semble que la règle, selon Alter, devrait avoir la plupart du temps un cycle de vie ressemblant schématiquement à celui-ci. Premier moment : les pratiques transgressives s'opposent à une règle en vigueur. Deuxième moment : une nouvelle norme naît peu à peu en remplacement de l'ancienne. Troisième et dernier moment : « usure » et/ou désuétude de l'ancienne norme qui est finalement remplacée par une nouvelle.

La figure suivante schématise ce processus qui, selon nous, résume à gros traits le mécanisme innovateur sous-entendu par les travaux de Norbert Alter. Une règle A est édictée. Son degré d'efficacité (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. Sous l'action de ces « minorités actives » (Moscovici, 1979), la déviance produit ainsi du changement social. 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 1 :** *Le cycle de vie de la règle d'après notre compréhension des travaux de Norbert Alter*

Une telle conception permet de rendre compte de manière très convaincante de beaucoup de pratiques transgressives, et en particulier de celles qui sont liées à l'acceptation d'une innovation. 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. Par exemple, comment comprendre l'affirmation sans cesse réitérée des règles strictes de tel processus de décision (recrutement par exemple) dont l'application est, en pratique et de façon systématique, fort éloignée ?

Même si, comme nous l'avons vu, Alter s'intéresse en particulier à la transgression vue sous le prisme de l'innovation, il suggère à de nombreux endroits des pistes d'explication. Citons-en quelques unes. Une première explication serait liée à l'imperfection des anticipations : on n'anticipe jamais parfaitement l'usage qui sera fait d'une nouvelle ressource. Dans le doute, la norme est conservée (Alter, 2002a : 27). Une deuxième aurait pour moteur la représentation que les décideurs ont d'eux-mêmes et du rôle qu'ils doivent



jouer : non seulement « un décideur doit décider », mais encore n'est-il pas concevable que les bonnes idées viennent d'ailleurs que de la direction (Alter, 2002a : 60-61).

Le troisième groupe d'explication de la permanence de certaines transgressions apparaît de façon plus diffuse mais néanmoins assez nette : les règles font l'objet de transgression car elles sont en fait des outils utilisés par les différents groupes dans leurs luttes de pouvoir mutuelles ; les innovations ne sont alors que les avatars des luttes réussies. Expliquons ce point plus en détail.

Ce que nous avons décrit des conséquences de la transgression semble apporter tous les éléments d'une théorie du complot et de l'exploitation : direction profitant d'une innovation que les acteurs produisent dans la souffrance, mécanisme aliénant assurant la pérennité de l'exploitation... Alter ne suggère pourtant pas une vision si manichéenne. Ces pratiques transgressives ordinaires traduisent non pas l'exploitation unilatérale d'un groupe par un autre, mais bien plutôt le jeu des rapports de forces entre les groupes sociaux présents dans l'entreprise. La transgression est le reflet d'une négociation sourde visant à imposer ses règles.

Alter ouvre la porte à une analyse des règles en termes de pouvoir, mais ne la développe pas réellement. Il ne veut pas mettre l'accent sur une lecture machiavélique des rapports entre acteurs en entreprises. Pour ce versant « pessimiste » de la vision des organisations, il suffira de se tourner vers un auteur tel que Foucault (1975, 1976) : on y comprendra qu'il est possible d'interpréter la transgression comme un mécanisme d'autant plus aliénant qu'il semble libérer.

Pour Alter, l'innovation naît de la conjonction d'une norme et de son adaptation par les acteurs, adaptation réalisée sur le mode du compromis : « 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, 1993a : 135) 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, 1993a : 56).

Cette approche est voisine de celle de Reynaud (1995, 1997). La notion de régulation conjointe proposée par Reynaud (1997) traduit clairement, Alter le remarque, cette idée de réalisation d'un accord entre règle et pratique, autrement dit d'un équilibre de l'ensemble social (Alter, 2000 : 231). Les pratiques organisationnelles réelles sont un compromis entre la régulation de contrôle (que l'on pourrait rapprocher de la logique organisationnelle évoquée



plus haut) et la régulation autonome (la logique de l'innovation). Cette « régulation conjointe » réalise un accord entre les pratiques et les règles, mais ne met pas fin à une négociation toujours active : « même si la régulation autonome suppose parfois de contrecarrer les procédures formelles et de s'opposer aux modes de fonctionnement hiérarchisés, elle permet (...) simultanément d'atteindre des objectifs de production fixés par la direction de l'atelier ou de l'entreprise. » (Alter, 2000 : 231). Alter marque toutefois avec soin les limites de son accord avec la théorie de Reynaud. Si les pratiques et les règles évoluent de façon dyschroniques (Alter, 2003) c'est-à-dire qu'il existe toujours un délai entre la règle et sa régulation (Alter, 2000 : 233), les déviations qui en résultent, précise Alter, sont difficilement interprétables comme des moments de négociation conflictuelle ou pacifique ; elles sont plutôt le reflet de contretemps et de dyschronies, autrement dit du désordre (Alter, 2000 : 233).

Chacun cherche en effet à influencer sur les territoires de légitimité en utilisant les armes stratégiques à sa portée : la règle pour la direction et l'autonomie pour les acteurs. La dichotomie par trop manichéenne opposant une direction manipulatrice d'une part, et des acteurs accablés prisonniers du piège pernicieux qu'elle aurait mis en place d'autre part, est dépassée au profit d'une approche plus modérée, proche en cela de celle défendue par Crozier et Friedberg (1977) et Sainsaulieu (1977). L'organisation est un lieu de rapport de forces où chaque groupe social déploie sa stratégie face aux autres. Si Alter s'oppose à l'approche stratégique en ce qu'elle nie l'existence du sujet au profit du simple calcul (Alter, 2002c), critique soulevée par d'autres auteurs (Sainsaulieu, 1977 ; Ollivier, 1995 ; Enriquez, 1997) les jeux autour des règles restent compris comme des formes de matérialisation de cette lutte des intérêts. La permanence de certaines transgressions devient alors tout à fait explicable dans la mesure où la règle, d'après ce que nous avons vu, peut être faite *pour autre chose* que pour être respectée. Nous dépassons là, remarquons-le, le champ strict de l'analyse de l'innovation pour rentrer dans celui des usages pervers (au sens propre de dévié, *per-via*) de la règle, qui reste à notre sens encore relativement vierge d'investigations approfondies. Ajoutons par souci d'exactitude qu

### 3. Conclusion

Norbert Alter n'est certes pas le premier à avoir évoqué et les pratiques transgressives et constaté leur importance dans l'organisation. S'inscrivant dans la continuité d'une histoire (notamment sociologique) déjà riche, il présente toutefois la particularité de problématiser de

façon nette le phénomène transgressif ordinaire au sein des organisations. En menant tout au long de ses différents articles et ouvrages une étude approfondie, empiriquement et théoriquement documentée de l'innovation comprise comme phénomène organisationnel ordinaire, Alter traite ainsi en filigrane la question des transgressions qui rendent possible cette innovation. Il montre alors comment ces dernières doivent être comprises non seulement comme la conséquence d'une opposition de logiques, mais aussi comme le reflet de jeux de pouvoir, la manifestation de rapports de forces, de compromis en perpétuelle renégociation. L'apport central de cet auteur, autrement dit, est d'avoir véritablement jeté un pont entre des observations « philosophico-sociologiques » du type de celles de Balandier (1988) ou de Becker (1967) concernant le désordre pour l'appliquer aux organisations et aux problématiques de gestion.

A l'issue de cette rapide synthèse des travaux de ce sociologue, une interrogation demeure cependant, qui ouvre la voie à d'autres recherches. On a en effet évoqué les idées de « transgressions » souhaitables et celle du rôle que l'on doit reconnaître au désordre. Mais cela veut-il dire que *toutes* les transgressions, *tous* les désordres jouent de la même manière un rôle nécessaire, quoiqu'ambigu ? Certes non. L'entreprise, c'est entendu, doit accorder une certaine place à la transgression pour libérer les énergies d'innovation qui sont en elle, mais comment faire la part des choses entre les « bonnes transgressions » nécessaires à l'innovation et les « mauvaises » ? Comment, concrètement, aborder, en tant que gestionnaire, ces pratiques ? Où est la limite entre l'ordinaire et l'extraordinaire ? Un scandale financier récent tel que l'affaire Kerviel, par exemple – dont une analyse rapide montre qu'il est né d'une transgression ordinaire très répandue dans les salles de marché encouragée par la cupidité ambiante – pose avec une acuité renouvelée la question de la limite à placer et des instruments de contrôle concevables pour « filtrer » les pratiques déviantes.

Les apports que nous avons décrits appellent des prolongements dont, à la lumière de ce qui précède, nous entrevoyons maintenant clairement la nature. Le besoin se fait en effet sentir aujourd'hui, à notre sens, de recherches spécifiquement centrées sur l'étude des usages réels (y compris détournés) de la règle dans l'organisation. La transgression ordinaire n'y serait pas seulement observée en tant qu'elle est vecteur d'innovation, mais apparaîtrait comme un élément d'un ensemble plus vaste permettant le fonctionnement organisationnel. Ces « études de la régulation », comme on pourrait les appeler<sup>1</sup>, prenant leur source chez Alter, Reynaud et d'autres, résolument placées au carrefour de plusieurs disciplines – gestion,

---

<sup>1</sup> Sans aucun lien avec l'école de la régulation développée en sciences économiques par Aglietta et Boyer.

sociologie, mais aussi psychologie et ethnologie par exemple –, examinerait dans le détail les causes des pratiques irrégulières ordinaires, leurs différentes manifestations et leurs effets. Une telle approche transdisciplinaire pourrait également s'attacher à comprendre, à la suite de d'Iribarne (1989), une autre question en suspens : quelle est la part « culturelle » des pratiques irrégulières ? Autrement dit, qu'est-ce qui, dans les pratiques d'écart à la règle, ressortit non pas à des mécanismes organisationnels mais à des schémas culturels ou univers de sens spécifique (et donc contingents) ? Et quel sens prend cet écart à la règle ?

Une dernière remarque pour finir. L'approche d'Alter est tout particulièrement emblématique d'une volonté d'appréhender l'entreprise non pas de manière prescriptive et dogmatique, mais de façon descriptive et ouverte : « le travail qui reste à faire semble simple : penser l'organisation à partir de ce qu'elle est, et oublier ce qu'elle aurait dû être. » (Alter, 1990 : 196) Cette injonction, hélas, n'est encore que trop d'actualité. Elle est relayée aujourd'hui par le courant critique en organisation qui, affranchi de certains excès, commence désormais un dialogue constructif avec les courants plus « classiques » (Alvesson & Willmott, 2003). Quoiqu'il en soit, ceux qui, avec Alter, partagent cette conviction que nos recherches en management restent encore trop engoncées dans des *a priori* qui font obstacle à une réelle compréhension des organisations, ceux-là doivent continuer leur effort. En attirant l'attention sur un apport académique d'une force et d'une pertinence particulière, celui de Norbert Alter, nous espérons contribuer à notre modeste échelle à cet effort. C'est une manière d'enrichir nos enseignements en gestion en s'appuyant sur des visions pragmatiques de l'organisation qui touchent des thèmes oubliés, voire traditionnellement passés sous silence (Chanlat, 1990).

Le management a besoin de comprendre que l'écart entre le prescrit et le réel est en effet constitutif de l'expérience et que certaines transgressions rendent efficace ce qui ne le serait pas autrement. Grâce aux travaux de Norbert Alter et d'autres chercheurs, nous pouvons affirmer que le désordre organisationnel est probablement à la fois l'un des thèmes de la gestion les plus occultés et celui qui mériterait le plus de cesser de l'être.

## Références

- Alter, N. 1990. *La gestion du désordre dans l'entreprise*. Paris: l'Harmattan.
- Alter, N. 1993a. Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence. *Revue Française de Sociologie*, XXXIV(2): 12-40.
- Alter, N. 1993b. La lassitude de l'acteur de l'innovation. *Sociologie du Travail*, 35(4): 447-468.
- Alter, N. 1996. *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Paris: PUF.
- Alter, N. 2000. *L'innovation ordinaire*. Paris: PUF.
- Alter, N. 2002a. L'innovation : un processus collectif ambigu. In N. Alter (Ed.), *Les logiques de l'innovation*. Paris: La Découverte.
- Alter, N. (Ed.). 2002b. *Les logiques de l'innovation*. Paris: La Découverte.
- Alter, N. 2002c. Théorie du don et sociologie du monde du travail. *Revue du MAUSS*, 20(2): 263-285.
- Alter, N. 2003. Mouvement et dyschronie dans les organisations. *l'Année Sociologique*, 53(2): 489-514.
- Alter, N. 2009. *Donner et prendre, la coopération en entreprise* (Textes à l'appui / Bibliothèque du M.A.U.S.S. ed.). Paris: La Découverte.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (Eds.). 2003. *Studying management critically*: Sage.
- Argyris, C. 1957. *Personality and organization: the conflict between system and the individual*. New York: Harper & Row.
- Argyris, C. 1962. *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood (Ill.): Dorsey Press.
- Argyris, C. 1964. *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.
- Aubert, N., & Gaulejac (de), V. 1991. *Le coût de l'excellence*. Paris: Le Seuil.
- Babeau, O. 2008. Le décalage entre travail prescrit et travail réel : la dimension absente des manuels de management. *Gestion 2000*(4): 161-171.
- Babeau, O., & Chanlat, J.-F. 2008. La transgression : une dimension oubliée des organisations. *Revue Française de Gestion*, 34(183): 201-219.
- Balandier, G. 1988. *Le désordre, éloge du mouvement*. Paris: Fayard.
- Becker, H. 1967. *The other side, perspective on deviance*. New-York: Free Press.
- Becker, H. 1985. *Outsiders (1963)*: Métailié.
- Bourdieu, P. 2000. *Les structures sociales de l'économie*. Paris: Seuil.
- Brabet, J. 1993. *La gestion des RH en trois modèles*. Paris: Economica.
- Burns, T. R., & Stalker, J. M. 1966. *The Management of innovation*. London: Tavistock.
- Caillé, A. *Don, intérêt et désintéressement: Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres*, La Découverte/MAUSS, 1994.
- Callon, M. 1986. Eléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles St-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de St. Brieuc. *l'Année Sociologique*(36): 169-208.
- Castoriadis, C. 1974. *L'expérience du mouvement ouvrier*. Paris: UGE.
- Chanlat, J.-F. (Ed.). 1990. *L'individu dans l'organisation: Les dimensions oubliées*. Sainte-Foy/Paris: Presses de l'Université de Laval/ESKA.
- Chanlat, J.-F. 1998. *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*. Presses universitaires de Laval ESKA.
- Crozier, M., & Friedberg, E. 1977. *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. 2001. Les nouvelles fondations des sciences de gestion, 2d ed. 2008 ed.: Vuibert/Fnege.
- Dejours, C. (Ed.). 1987. *Plaisir et souffrance dans le travail*. (Vol. 1): Editions de l'AOCIP.

- Dejours, C. 1993. *Travail et usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Paris: Bayard.
- Déry, R. 1990. De l'information à l'argumentation. In J.-F. Chanlat (Ed.), *L'individu dans les organisations : les dimensions oubliées*: 101-114. Sainte-Foy/Paris: Presses de l'Université de Laval/ESKA.
- Dogan, M., & Parhe, R. 1991. *L'innovation dans les sciences sociales: la marginalité créatrice*. Paris: Presses universitaires de France.
- Durkheim, E. 1983. *Le suicide (1897)*. Paris: PUF.
- Durkheim, E. 1998 (1893). *De la division du travail social*. Paris: PUF.
- Enriquez, E. 1997. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Foucault, M. 1975. *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. 1976. *Histoire de la sexualité I, la volonté de savoir*. Paris: Gallimard.
- Goffman, E. 1973a. *La mise en scène de la vie quotidienne, 1-La présentation de soi (1959)*. Paris: Ed. de Minuit.
- Goffman, E. 1973b. *La mise en scène de la vie quotidienne, 2-Les relations en public (1959)*. Paris: Ed. de Minuit.
- Hackman, J. B. 1969. Towards understanding the role of tasks in behavioral research. *Acta Psychology*(31): 97-128.
- Iribarne (d'), P. 1989. *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. 1973. *Adapter les structures de l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.
- Leplat, J., & Hoc, J. M. 1983. Tâches et activités dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de psychologie cognitive*, 3: 49-64.
- Linhart, D. 1978. *L'établi*. Paris: Ed. de Minuit.
- Martinet, A.-C. (Ed.). 1990. *Epistémologie et sciences de gestion*. Paris: Economica.
- Mauss, M. 1924. Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives. *l'Année Sociologique*, Seconde série.
- Moscovici, S. 1979. *Psychologie des minorités actives*. Paris: PUF.
- Ombredane, A., & Faverge, J. M. (Eds.). 1955. *L'analyse du travail*. Paris: PUF.
- Proudhon, P. J. 1962 (1867). *Justice et liberté*. Paris: PUF.
- Reynaud, J.-D. 1995. *Le conflit, la négociation et la règle*. Paris: Octares édition.
- Reynaud, J.-D. 1997. *Les règles du jeu* (3e ed.). Paris: Armand Colin.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. D. 1939. *Management and the Worker*: Harvard University Press.
- Sainsaulieu, R. 1977. *L'identité au travail*. Paris: Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Schumpeter, J.A. *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, 1942.
- Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique* (1926), 1935, Dalloz.
- Terssac (de), G. 1992. *Autonomie dans le travail*. Paris: PUF.
- Warner, W. L., & Low, J. O. 1947. *The social system of the modern factory*. New Haven: Yale University Press.
- Weber, M. 1971. *Economie et société (1922)*. Paris: Presse Pocket.
- Wisner, A. 1995. *Réflexions sur l'ergonomie: 1962-1995*. Toulouse: Octares éditions.