

# **INNOVER GRACE A LA DEVIANCE POSITIVE**

**Développer le jugement  
managérial**



**Dominique van Deth – Human Innovate - © 2020**

# TABLE DES MATIERES

## **INTRODUCTION..... 1**

## **COMPRENDRE LA DEVIANCE POSITIVE..... 2**

Qu'est-ce que la déviance ?..... 2

Quand peut-on considérer qu'une déviance est positive ? ..... 2

Comment peut réagir un manager lorsqu'il ou elle est confronté à la déviance ? ..... 3

## **LA DEVIANCE A LA SOURCE DE L'INNOVATION**

### **ORDINAIRE ..... 4**

Comment se crée l'innovation dans les entreprises ?..... 4

Que se passe-t-il en cas de défaillance du jugement managérial ? . 5

Pourquoi le management a du mal avec le concept de déviance positive ? ..... 6

### **ET DANS LA PRATIQUE ? ..... 8**

L'empilement des normes et le flou des organisations ..... 8

Une entreprise culturellement plus innovante..... 9

Pratiquer la déviance positive ..... 10

## **POUR ALLER PLUS LOIN ..... 12**

# INTRODUCTION

La crise sanitaire actuelle et la réaction des États plongent le monde dans une crise économique sans précédent. Les entreprises qui craignent pour leur survie vont tout à la fois réduire les coûts et tenter à tout prix de retrouver un peu de chiffre d'affaire. Nous nous retrouvons face à une forme de paradoxe : c'est au moment où nous aurons le plus besoin d'innovation que les directions en charge de ce sujet verront leurs budgets drastiquement réduits.

Pourtant, au plus fort de la crise, nous avons tous pu observer un foisonnement d'initiatives :

- *Des spécialistes du textile comme Petit Bateau, Lacoste ou Etam ont produit des masques*
- *PSA, Air Liquide, Schneider Electric et Valéo se sont associés pour produire des respirateurs*
- *L'Occitane et Dior ont produit du gel hydro alcoolique*
- *La Poste visite les personnes âgées*

L'innovation la plus visible a sans doute été le détournement du masque de plongée Décathlon EasyBreath pour en faire un respirateur simple mais efficace.

Toutes ces innovations n'auraient pas été possibles si on avait respecté toutes les règles, tous les process, toutes les normes en vigueur qui nous protègent d'habitude de l'aléa.

Au cœur du processus de l'innovation ordinaire, on trouve donc ce que Norbert Alter appelle la **déviance positive** et qui fait l'objet de ce livre blanc.

# COMPRENDRE LA DEVIANCE POSITIVE

## QU'EST-CE QUE LA DEVIANCE ?

La déviance, c'est l'écart à la norme. En entreprise, la norme peut faire référence à une règle explicite comme par exemple ce qui est stipulé dans le règlement intérieur. Mais la norme peut tout à fait résulter d'un usage. Cet usage est alors intégré dans la culture de l'entreprise qui doit être progressivement assimilée par le nouvel embauché. Par exemple, dans une entreprise très hiérarchique, on ne contacte pas directement les managers de son manager, « cela ne se fait pas ».

## QUAND PEUT-ON CONSIDERER QU'UNE DEVIANCE EST POSITIVE ?

Pour considérer que la déviance est positive, il faut que le collaborateur déroge à la norme dans le but de bien faire son travail. On écarte ainsi toute tricherie pour enrichissement personnel ou pour des motifs étrangers à la bonne marche de l'entreprise.

La définition n'est pas sans poser des problèmes comme nous le verrons. D'une part, elle s'appuie sur l'intention du salarié, élément qui n'est jamais directement accessible. Dans certains cas, des motivations personnelles peuvent se combiner avec l'intérêt de l'entreprise sans qu'on puisse facilement les démêler, comme le savent bien les cadres dirigeants qui « font de la politique ».

D'autre part, le collaborateur qui souhaite bien faire son travail peut facilement agir contre certains des intérêts de l'entreprise. Par exemple faire bien son travail prend plus de temps et entre donc en conflit avec des objectifs de rentabilité. Par ailleurs, l'intérêt de l'entreprise n'est en général pas univoque et fait l'objet de tensions,

par exemple lorsque le service commercial souhaite faire signer un contrat à un client avec des clauses que le service juridique rejette.

C'est pourquoi la déviance positive appelle un jugement managérial. C'est sous le regard du manager que la déviance va prendre un sens. A l'inverse, la déviance positive est toujours un risque que prend le collaborateur. Il ou elle choisit de déroger à la norme (plus ou moins consciemment d'ailleurs) et s'expose ainsi à l'incertitude du jugement managérial.

## **COMMENT PEUT REAGIR UN MANAGER LORSQU'IL OU ELLE EST CONFRONTE A LA DEVIANCE ?**

Le jugement managérial est au cœur du processus de déviance positive. Les cas de déviance peuvent être découverts fortuitement ou recherchés volontairement notamment dans le cadre d'un audit. Le collaborateur peut également choisir de porter le cas de déviance à la connaissance du manager. Dans tous les cas, le manager peut :

- *Ignorer ou tolérer la déviance.*
- *Interdire la déviance. A l'extrême, il peut choisir de sanctionner le collaborateur.*
- *Autoriser la déviance. Si le manager n'est pas directement à la source de la norme, il devient alors lui-même déviant, c'est-à-dire qu'il s'expose lui-même au jugement de son propre manager.*

Le manager peut également favoriser la déviance en demandant aux autres membres de l'équipe de suivre la nouvelle manière de faire. Dans ce cas, on parlera **d'institutionnalisation de la déviance**. Évidemment, dans la pratique, le manager est rarement à la source de la norme. Il lui faudra alors comprendre la manière dont la norme a été créée et influencer les bonnes personnes pour la faire évoluer.

Il est essentiel de comprendre que ce jugement se fait au cas par cas comme nous le verrons dans la section suivante.

# LA DEVIANCE A LA SOURCE DE L'INNOVATION ORDINAIRE

## COMMENT SE CREE L'INNOVATION DANS LES ENTREPRISES ?

La plupart des entreprises se sont dotées plus ou moins récemment d'une Direction de l'Innovation. Dans la pratique, les objectifs de ces organisations ne sont pas toujours très clairs, allant de la création de nouvelles activités « disruptives » jusqu'à la diffusion d'une nouvelle culture plus entrepreneuriale, comme j'ai pu le constater en analysant différents programmes d'intrapreneuriat<sup>1</sup>.

Armand Hatchuel et son équipe de chercheurs de l'école des Mines ont œuvré pour spécifier le rôle de l'innovation au côté de la recherche (production de connaissances) et du développement (spécification d'un produit) : l'innovation serait responsable tout à la fois de définir la valeur des futurs produits et d'identifier les connaissances nécessaires pour pouvoir les produire.

Si cette définition est très intéressante, elle est aux antipodes du vécu d'un directeur commercial qui doit réussir à rattraper le chiffre d'affaire qui n'a pas pu être facturé depuis trois mois.

Car ce dont ont besoin urgemment les opérationnels pour « faire plus avec moins », c'est d'innovation ordinaire, c'est-à-dire de l'innovation du quotidien.

C'est Norbert Alter qui a démontré que la déviance positive était à la source de l'innovation ordinaire. En effet, proposer une

---

<sup>1</sup> Vous trouverez les résultats de mes travaux dans [Intrapreneuriat: 10 critères pour évaluer votre programme](#)

innovation, c'est nécessairement s'écarter des manières de faire en vigueur. Et ce qui transforme l'invention en innovation, c'est sa diffusion. Du point de vue du management et de la direction générale, le changement est trop souvent imposé dans une logique top down, ce qui en fait une innovation dogmatique. Le résultat est prévisible et s'appelle résistance au changement. Les résultats désolants de nombreux projets de transformation comme l'introduction des réseaux sociaux d'entreprise sont là pour nous rappeler que la difficulté est dans l'adoption de nouveaux usages et dans l'évolution des pratiques.

Ce qui va réellement permettre la diffusion d'une innovation, c'est bien son appropriation par les acteurs. Comme tous les fabricants d'outils le savent bien, l'appropriation passe nécessairement par un usage qui s'écarte des prescriptions initiales.

Cet écart entre la norme et la réalité est d'ailleurs le même que celui entre le travail prescrit et le travail réel. Car la déviance positive est l'expression du zèle qu'apporte les collaborateurs à leur travail.

## **QUE SE PASSE-T-IL EN CAS DE DEFAILLANCE DU JUGEMENT MANAGERIAL ?**

La déviance positive, c'est la rencontre entre la volonté de bien faire, la norme et le jugement managérial.

Si le jugement managérial ne se fait pas au cas par cas, mais devient systématique, cela va entraîner de graves dysfonctionnements :

- *Si le manager autorise tous les cas de déviations, il sera rapidement confronté au chaos. Certains collaborateurs peu scrupuleux pourront même en profiter pour instaurer une déviance qui sera tout sauf positive.*
- *A l'inverse, si le manager interdit trop systématiquement la déviance, il découragera les collaborateurs à proposer des cas de déviance positive : soit ils prendront plus de précautions pour ne*

*pas être repérés, soit pire, ils renonceront à apporter leur zèle à leur travail.*

Dans ce dernier cas, nous sommes confrontés à une situation de travail empêché ce qui peut avoir des conséquences dramatiques pour la santé mentale des collaborateurs (cynisme, burn-out, ...).

Il est donc primordial que le jugement managérial s'effectue au cas par cas. Et dans ce cadre, il est fréquent que l'appréciation diffère entre le collaborateur et son manager :

- *L'ouvrier qui retire son gant pour être plus à l'aise dans son travail peut ne pas être d'accord avec son manager qui interdit cette pratique pour des raisons de sécurité. Tous les deux visent l'intérêt de l'entreprise mais avec des priorités qui diffèrent.*
- *L'opérateur de centre d'appel qui prend plus de temps avec une personne en demande peut penser qu'une meilleure qualité de service favorisera la rétention client. En cela, il pourra s'opposer frontalement à son manager direct qui mesure le temps de chaque appel alors même qu'il pense respecter les attentes (affichées) du Directeur du Service Client.*

## **POURQUOI LE MANAGEMENT A DU MAL AVEC LE CONCEPT DE DEVIANCE POSITIVE ?**

Le management est l'art de diriger une organisation et de prendre les décisions nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Influencé par la théorie du choix rationnel, le manager agit dans l'illusion que l'entreprise se conforme à son désir d'ordre. Toute la pratique des sciences de gestion vise à faire progresser la maîtrise comme s'il y avait un combat à mener entre l'ordre et le désordre. En réalité, depuis Edgar Morin et les spécialistes de la pensée complexe, nous savons que l'organisation se nourrit à la fois de l'ordre et du désordre suivant le principe de l'auto-organisation<sup>2</sup>. Évidemment,

---

<sup>2</sup> J'ai développé ce point dans [Les illusions du management - la rationalité](#)

pour les experts en charge d'édicter les normes, ce principe est difficile à accepter.

Certains pourront même envisager de supprimer toute déviance. Cette situation se produit lorsque le management s'affole face à la multiplication des incertitudes et réagit avec toujours plus de normes et d'appels au respect des règles. Cette dictature de l'obéissance est en réalité une réaction de panique qui peut tétaniser une organisation. Dans ce cas, les collaborateurs peuvent réagir par une grève du zèle. Et l'entreprise, incapable de se mouvoir, s'arrête et meure. Nous sommes alors face à une situation, heureusement fort rare qui rappelle que ce qui donne la vie à l'entreprise, c'est la volonté de bien faire.

La déviance positive existe donc dans toutes les entreprises, même si la pratique est rarement réfléchie. Si vous cherchez des exemples, consultez le site d'associations comme [les Hactivateurs](#) et vous trouverez de nombreux témoignages.



# ET DANS LA PRATIQUE ?

## L'EMPILEMENT DES NORMES ET LE FLOU DES ORGANISATIONS

Le quotidien des entreprises est naturellement infiniment complexe et donc non réductible à un simple modèle. En particulier, les entreprises ont une histoire faite de rachats, de réorganisations et de positionnement stratégique. Dans la durée, les pratiques de management des leaders successifs ont laissé des traces plus ou moins fortes sur les manières de faire.

Au fil du temps, les organisations ont généré quantité de normes tant explicites qu'implicites qui déterminent la manière dont on doit travailler ou encore « ce qui se fait » et « ce qui ne se fait pas ».

Les entreprises ont également développé des structures organisationnelles extrêmement complexes et subtiles au fur et à mesure qu'elles se sont éloignées du modèle hiérarchique : par fonction, en matrice, management agile, ...

Cet empilement des normes existe en général sans mode d'emploi. Le collaborateur est donc très souvent confronté à des conflits de normes. Ainsi, le responsable fonctionnel met l'accent sur une priorité alors que le responsable d'activité favorise une autre priorité pourtant antagoniste. Dans le meilleur des cas, le salarié a une indication sur la manière de prioriser les contraintes, mais souvent, cela relève de la débrouille. Et ce d'autant plus quand le manager a une attitude du style « débrouillez-vous, je ne veux pas le savoir ».

Partant du principe que quand tout est interdit, tout est autorisé, certains collaborateurs particulièrement habiles sauront profiter de ces écarts de norme mais pas nécessairement dans l'intérêt de l'entreprise. A l'extrême, personne ne sait plus vraiment ce qui relève de la déviance ou de la norme. Cette situation est hautement

inconfortable et très risquée car n'importe quel responsable peut initier un rappel à l'ordre sans préavis.

Le fait que la structure organisationnelle soit définie avec un certain flou n'est pas un problème en soi, bien au contraire, ce qui complique le travail jusqu'à lui faire perdre tout son sens, c'est l'empilement de normes contradictoires qui empêchent de bien faire son travail.

## **UNE ENTREPRISE CULTURELLEMENT PLUS INNOVANTE**

Comprendre la déviance positive permet d'agir pour rendre une entreprise culturellement plus innovante. La culture dont il s'agit est naturellement celle qui organise la façon de penser et d'agir selon la définition de Maurice Godelier et non la liste des valeurs établies par le département communication. Pour la direction, il faut maintenir un délicat équilibre entre l'exigence de résultats et le respect des règles. Dans certaines entreprises, une culture du respect de la règle trop présente pourra inhiber la déviance positive et donc l'innovation. A l'inverse, une entreprise trop centrée sur les résultats dans une logique « la fin justifie les moyens » ira rapidement vers des problèmes éthiques et juridiques qui pourront aller jusqu'à la détruire.

Au final, toutes les divisions participent à la recherche de nouvelles activités. Tirer parti de la déviance positive diminue donc sensiblement la pression mise sur la Direction de l'Innovation. Évidemment, la déviance positive s'applique à toutes les activités de l'entreprise et donc a fortiori aux processus conduits par la Direction de l'Innovation elle-même.

Jusqu'à présent, nous avons abordé la déviance positive dans une démarche plutôt descriptive. Évidemment, vous vous interrogez sur la manière de passer à la pratique et c'est bien légitime. Seulement, avant d'aborder ce point, il faut comprendre que la déviance positive est essentiellement un phénomène naturel. Plutôt que d'agir, il faut surtout éviter de le perturber. Car une action trop vigoureuse dans un sens ou dans l'autre aura tendance à générer

des effets pervers souvent à l'opposé des intentions initiales. Voici quelques exemples de ce qu'il ne faut pas faire pour favoriser la déviance :

- *Systématiser un droit à l'erreur*
- *Inciter ouvertement les collaborateurs à tricher avec les règles*
- *Garantir que les déviances seront systématiquement bien accueillies*

Il faut également éviter l'excès inverse :

- *Traquer et sanctionner sans relâche tous les écarts*
- *Chercher à expliciter toutes les normes*
- *Réagir aux écarts en produisant encore plus de normes*

## **PRATIQUER LA DEVIANCE POSITIVE**

La déviance positive a donc un côté paradoxal qui entraîne la question suivante : « Est-ce que ça peut s'apprendre ? ». Dans ce livre blanc, j'ai donné quelques clés qui devraient vous permettre à titre personnel, en tant que collaborateur ou manager, de réfléchir à votre pratique. Mais si on veut avoir un impact sur une organisation, il faut penser terme d'action collective et donc dans une logique de formation et de transformation. Je pense qu'en effet la déviance positive peut s'apprendre même s'il faut rester très modeste s'agissant d'entretenir et de favoriser un phénomène « naturel ».

On peut déjà constater que la déviance positive est déjà au cœur des formations à l'esprit entrepreneurial, à l'intrapreneuriat ou au corporate hacking même si ça n'est pas forcément évoqué explicitement.

En complément, je serais ravi de tester avec vous différents formats :

Côté **collaborateur**, l'apprentissage s'effectue grâce à de l'accompagnement qui permet de discuter des situations concrètes et d'éclairer le conflit au cœur du choix de la déviance (à savoir le

travail bien fait par rapport aux normes). Il faut aussi comprendre quand il est nécessaire et même souhaitable de révéler la déviance pour le bien de l'entreprise. Ceci évidemment en fonction de la culture de l'entreprise et des résultats déjà obtenus. Comme on dit :

*« Mieux vaut demander pardon que la permission »*

Côté **manager**, il est également possible de s'exercer à développer le jugement managérial en travaillant en groupe sur des cas plus ou moins issus de situations réelles.

Cet apport s'appuie évidemment sur la compréhension des notions mais également sur la prise en compte de ce que l'agrégation successive des différents jugements va signifier pour le collaborateur qui rencontrera à nouveau un choix de déviance.

Le point clé pour favoriser l'innovation est sans aucun doute la mise en œuvre du processus **d'institutionnalisation de la déviance**. Ce qui implique que le manager décide de passer du temps à tenter de faire évoluer la norme, notamment lorsqu'elle est explicite. Cette dynamique met en jeu potentiellement l'ensemble de l'organisation qui doit accepter que les process qu'elle choisit de s'appliquer sont vivants et donc susceptibles d'évoluer. En effet, si j'ai trouvé une manière de faire deux fois plus efficace et que mon manager le repère et fait en sorte que des milliers de collaborateurs adoptent cette nouvelle approche, alors le gain pour l'organisation va être potentiellement très important.

Paradoxalement, ce passage à l'échelle va transformer ma déviance en nouvelle norme et ainsi générer pour être adoptée de nouvelles déviances.

L'institutionnalisation de la déviance est donc le processus qui aura le plus de valeur. Il est également extrêmement fragile dès lors que les personnes en charge des normes découragent ceux qui proposent des changements.

# POUR ALLER PLUS LOIN

## Quelques lectures

- *Norbert Alter – La gestion du désordre en entreprise*
- *Norbert Alter – L'innovation ordinaire*
- *Yves Clot – Le travail à cœur*
- *Christophe Dejours – Travail, usure mentale*
- *Pascal le Masson – Les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*
- *Edgar Morin – La méthode*

**Je peux vous accompagner pour favoriser la déviance positive dans votre entreprise.**

**Pour me contacter :**



[dominique@human-innovate.fr](mailto:dominique@human-innovate.fr)

06 76 96 17 69



[dvandeth](#)



[dominique-van-deth](#)



[startups2corporate](#)