







**LA TRANSGRESSION ORGANISATIONELLE ET  
L'ACTION COLLECTIVE: UN REGARD SUR LE VÉCU  
DES GESTIONNAIRES**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **David Gagnon**

Février 2017



**Composition du jury :**

**Andrée-Ann Deschênes, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Catherine Beaudry, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Mélanie Gagnon, codirectrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Martin Veilleux, examinateur externe, Université du Québec à Rimouski**

Dépôt initial le 8 décembre 2016

Dépôt final le 10 février 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

## RÉSUMÉ

Ce mémoire porte sur le vécu des gestionnaires au regard de la transgression organisationnelle collective effectuée par les employés qu'ils supervisent. La manière dont les règles sont transgressées collectivement par les employés, les réactions des gestionnaires, les conséquences de ces actes transgressifs pour les gestionnaires et le soutien accordé à ces derniers sont ainsi décrits. En ce sens, les deux principaux concepts à l'étude sont la transgression organisationnelle et l'action collective. Par la compréhension de ces deux thèmes, divers résultats sont exposés. Afin d'y parvenir, des entretiens semi-directifs avec des gestionnaires ayant vécu de pareilles situations ont été réalisés sous la forme de parcours de vie. Au total, trois entretiens ont été menés permettant d'extraire certaines données qualitatives. L'application de la méthode d'analyse de contenu a été privilégiée afin de dégager les résultats de l'étude. Cette analyse a permis de mettre en lumière les différents impacts négatifs que les situations de transgression organisationnelle collective provoquent chez les gestionnaires. Le soutien au gestionnaire par son supérieur immédiat et l'importance de son rôle au sein du processus de régulation y sont également décrits. De plus, il ressort que l'expérience de travail en gestion semble permettre de mieux gérer ce genre de situation. Cette étude traite d'un sujet encore peu abordé en gestion et permet de mettre en perspective la réalité des gestionnaires sous le point de vue particulier qu'est la déviance collective.

Mots clés : action, collective, déviance, gestionnaire, organisationnelle, parcours, récit, soutien, transgression, vie

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to describe the point of view of managers regarding the collective organizational transgression performed by employees they supervise. For this purpose, the way employees collectively transgress rules, the reaction of the managers in this particular situation, the direct consequences regarding those actions on managers in their personal, professional and organizational plan and the kind of support that is offered to them are described. Following this, the two main study subjects are the organizational transgression and the collective action. Multiple results may be exposed by the understanding of these two themes. To achieve these results, semi-structured interviews has been done with managers that lived these specific situations and those interviews are presented as life courses. A total of three interviews were done to get usable qualitative data. The content analysis method was mainly used to extract results from this study. The analysis highlighted various negative impacts on managers who had to compose with collective organizational transgression situations. The support from the manager's immediate superior and the importance about its role within the regulation process are described. Moreover, it is shown that management experience allows, in general, dealing with and overcoming these situations more easily. In summary, this study covers a subject that normally receives very little attention from management and it allows putting in perspective the reality of managers under one particular point of view: collective deviance.

Keywords: action, collective, course, deviance, life, manager, organizational, transgression, story, support

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	v
ABSTRACT .....	vi
TABLE DES MATIÈRES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX .....	xii
LISTE DES FIGURES .....	xiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 : LA RECENSION DES ÉCRITS .....	3
1.1 TRANSGRESSION ORGANISATIONNELLE.....	3
1.1.1 Définitions .....	3
1.1.1.1 Transgression et déviance.....	3
1.1.1.2 Norme et règle .....	6
1.1.2 Types de transgression.....	8
1.1.2.1 Individuelle et collective.....	9
1.1.2.2 Négative et positive .....	10
1.1.3 Conséquences de la transgression organisationnelle .....	12
1.1.3.1 Conséquences organisationnelles .....	13
1.1.3.2 Conséquences sur les acteurs.....	13
1.1.4 Antécédents à la transgression organisationnelle .....	15
1.1.4.1 Processus de régulation.....	16
1.1.4.2 Antécédents sociaux .....	21
1.1.4.3 Antécédents organisationnels .....	22

1.1.4.4	Antécédents individuels.....	25
1.2	ACTION COLLECTIVE.....	26
1.2.1	Définitions .....	27
1.2.2	Types d'action collective.....	28
1.2.3	Antécédents à l'action collective.....	32
1.2.3.1	Antécédents sociaux .....	33
1.2.3.2	Antécédents organisationnels .....	34
1.2.3.3	Antécédents individuels.....	36
1.2.4	Transgression collective .....	39
1.2.5	Processus de transgression collective .....	40
1.3	CONCLUSION DE CHAPITRE.....	41
	CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	43
2.1	QUESTION DE RECHERCHE .....	43
2.2	OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....	43
2.3	PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE .....	44
2.4	DÉFINITION DES CONCEPTS.....	45
2.4.1	Transgression organisationnelle collective.....	45
2.4.2	Recherche qualitative.....	46
2.5	DEVIS DE RECHERCHE .....	48
2.5.1	Forces.....	48
2.5.2	Limites .....	49
2.5.3	Justifications de la méthodologie retenue.....	50
2.6	MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES .....	50
2.6.1	Caractérisation du parcours de vie.....	51
2.6.2	Forces.....	54
2.6.3	Limites .....	55
2.6.4	Justifications du choix de l'approche méthodologique retenue.....	55

2.6.5	Type d'entretien.....	58
2.6.6	Grille d'entretien.....	59
2.6.7	Nombre d'entretiens .....	59
2.6.8	Caractéristiques des participants.....	60
2.6.9	Mise en contexte des parcours de vie .....	62
2.6.9.1	Gestionnaire #1 .....	63
2.6.9.2	Gestionnaire #2.....	64
2.6.9.3	Gestionnaire #3.....	65
2.6.9.4	Sommaire des parcours de vie .....	67
2.7	MÉTHODE D'ANALYSE DE DONNÉES .....	67
CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....		70
3.1	MANIÈRE DONT LES RÈGLES SONT TRANSGRESSÉES.....	70
3.1.1	Description des actes transgressifs .....	70
3.1.2	Signes précurseurs des actes transgressifs.....	71
3.1.3	Évolution des actes transgressifs .....	74
3.1.4	Comportements des personnes composant les groupes transgresseurs .....	76
3.1.5	Durée des actes transgressifs .....	78
3.2	RÉACTIONS DES GESTIONNAIRES.....	79
3.2.1	Réactions organisationnelles .....	79
3.2.2	Réactions émotionnelles .....	80
3.2.3	Prises de contact .....	81
3.3	GESTION DES ACTES TRANSGRESSIFS.....	82
3.3.1	Mesures prises par les gestionnaires.....	82
3.3.2	Degré d'application des règles.....	83
3.3.3	Régulation conjointe.....	84
3.4	CONSÉQUENCES DES ACTES TRANSGRESSIFS .....	85
3.4.1	Plan personnel.....	85

3.4.2	Plan professionnel.....	86
3.4.3	Plan organisationnel.....	87
3.5	SOUTIEN AUX GESTIONNAIRES .....	87
3.5.1	Types de soutien .....	87
3.5.2	Conseils des gestionnaires .....	90
CHAPITRE 4 : DISCUSSION DES RÉSULTATS ET APPORTS DE L'ÉTUDE .....		91
4.1	DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	91
4.1.1	Transgression organisationnelle .....	91
4.1.1.1	Transgression organisationnelle des règles : les raisons sous-jacentes .....	91
4.1.1.2	Types de transgression organisationnelle .....	94
4.1.1.3	Facteurs liés à la transgression organisationnelle .....	95
4.1.2	Action collective.....	97
4.1.2.1	Transgression collective : à la recherche de l'intérêt commun.....	98
4.1.2.2	Types d'action collective.....	98
4.1.2.3	Facteurs liés à l'action collective.....	99
4.1.2.4	Processus de transgression collective .....	101
4.2	APPORTS DE L'ÉTUDE.....	102
4.2.1	Analyse du processus de régulation.....	102
4.2.2	Analyse des conséquences face aux règles transgressées.....	103
4.2.3	Analyse de la durée des actes transgressifs .....	103
4.2.4	Analyse des réactions des gestionnaires .....	104
4.2.5	Analyse de la gestion des actes transgressifs.....	104
4.2.6	Analyse des conséquences des actes transgressifs sur le gestionnaire .....	105
4.2.7	Analyse du soutien aux gestionnaires.....	105
4.2.8	Analyse des conseils des gestionnaires .....	106
CONCLUSION GÉNÉRALE .....		108

ANNEXE I : GRILLE D'ENTRETIEN.....	110
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	112

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : La matrice de dynamique des règles (Joffre et Loilier, 2012).....	21
Tableau 2 : Les principales caractéristiques des gestionnaires.....	62
Tableau 3 : Le sommaire des parcours de vie .....	67

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les rapports de transgression dans une organisation (Alter, 2000) .....	5
Figure 2 : La dynamique de la règle évolutive (Joffre et Loilier, 2012) .....	8
Figure 3 : Les cinq vertus des normes informelles (Bergeron, 1979) .....	12
Figure 4 : Le processus de régulation de Reynaud (1988) .....	17
Figure 5 : Exemple de régulation de contrôle (Joffre et Loilier, 2012).....	18
Figure 6 : Exemple de régulation autonome (Joffre et Loilier, 2012).....	19
Figure 7 : Exemple de régulation conjointe (Joffre et Loilier, 2012).....	20
Figure 8 : Les traits bureaucratiques vicieux menant à l'acte transgressif (Crozier, 1963).....	23
Figure 9 : Le processus d'innovation selon Schumpeter (1939) .....	40
Figure 10 : Le processus d'innovation selon Alter (2000).....	41



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

La transgression organisationnelle collective est un thème peu abordé en gestion. Ce terme provient du latin, *transgressio*, qui signifie *au-delà*. La transgression organisationnelle suggère donc d'aller au-delà de ce qui est régi par l'organisation. Cette recherche met l'accent sur le vécu des gestionnaires supervisant des employés en situation de transgression collective. Le titre de l'article scientifique *La transgression, une dimension oubliée de l'organisation* (Babeau et Chanlat, 2008) évoque cet aspect souvent négligé de la gestion. En plus de cet article, les travaux de Reynaud (1988), de Alter (2000), de Joffre et Loilier (2012) et de Olson (2011) ont servi de fondements à la présente étude qualitative afin d'explorer ce thème au regard du vécu des gestionnaires. Pour ce faire, l'utilisation de parcours de vie, auprès de trois gestionnaires ayant rencontré des actes de transgression organisationnelle collective, s'est avérée l'approche privilégiée.

Ce phénomène de déviance au travail touche le domaine des sciences humaines. Pour être plus précis, il est possible d'associer le concept de transgression organisationnelle à la complexité de l'humain à travers la sociologie. Cette complexité se traduit dans l'organisation du travail et rend laborieuse l'articulation de règles et de normes claires à respecter. Cette imprécision des règles rend ambiguës certaines actions de l'acteur qui est parfois tenté de transgresser les balises établies (Babeau et Chanlat, 2008).

La déviance est souvent la résultante d'un acte social (Becker, 1985) et ne naît pas d'un simple accident, mais plutôt d'une manifestation individuelle ou collective envers une règle contradictoire (Moscovici, 1979). Le travail lui-même ne serait qu'une série de jeux articulés entre différents acteurs à travers un système de règles formelles et informelles

(Crozier et Friedberg, 1977). Par ailleurs, ce phénomène permettrait une forme de cohésion sociale au sein du groupe de travail (Seguin, 2012).

Cette étude a permis de dégager plusieurs constats. Ces constats réfèrent essentiellement à la survenance d'actes de transgression organisationnelle collective de nature négative. Les conséquences pour les gestionnaires liés à de tels mouvements collectifs par les employés qu'ils supervisent s'avèrent négatives sur les plans personnel, organisationnel et professionnel. De plus, l'importance du soutien au gestionnaire par son supérieur immédiat est mise de l'avant. Effectivement, ce type de soutien en situation de régulation en facilite la gestion. Un autre constat de l'étude est lié à l'expérience de travail en gestion du gestionnaire ayant à composer avec des actes de transgression organisationnelle collective. Cette expérience est susceptible de lui permettre de gérer plus adroitement ce genre de situation tout en minimisant les différents impacts négatifs pouvant être ressentis par ce dernier.

Dans ce mémoire, une recension des écrits concernant les thèmes de la transgression organisationnelle et de l'action collective est présentée à titre de premier chapitre. Ensuite, en guise de deuxième chapitre, une section concernant la méthodologie de la recherche est abordée. Le chapitre 3, pour sa part, présente l'ensemble des résultats de l'étude. Une fois analysés, une discussion de ces résultats est exposée au chapitre suivant mettant également en évidence les apports de l'étude réalisée. Finalement, une conclusion fait le point sur la présente recherche et sur celles à venir concernant les thèmes à l'étude.

## **CHAPITRE 1 : LA RECENSION DES ÉCRITS**

### **1.1 TRANSGRESSION ORGANISATIONNELLE**

La transgression organisationnelle est un thème vaste, pourtant peu étudié en sciences de la gestion. Dans cette section, le concept de transgression de même que ceux qui y sont associés sont définis. Les conséquences et les causes des actes transgressifs sont par la suite abordées.

#### **1.1.1 Définitions**

Dans la littérature traitant de l'acte transgressif, certains auteurs (Alter, 2000; Babeau, 2005; Babeau et Chanlat, 2008) suggèrent de définir, en premier lieu, la transgression ou la déviance ainsi que la règle ou la norme qu'il faut enfreindre afin d'atteindre le but désiré. Comme pour plusieurs termes, il est possible de constater qu'une seule définition est loin d'être suffisante pour définir ceux-ci.

##### **1.1.1.1 Transgression et déviance**

Selon les sociologues de l'organisation, la transgression, qui est souvent liée à l'organisation réelle du travail, fait référence à l'informel (Reynaud, 1988). Cette

manifestation peut se représenter comme le gouvernement réel de l'organisation à travers un jeu implicite de rapports entre les différents acteurs (Crozier, 1970).

L'organisation ne pourrait fonctionner de façon optimale si les employés ne faisaient que suivre les règles et les normes mises en place par leurs gestionnaires (Crozier, 1964). Dans certains cas, l'exécution stricte des règles apparaît plutôt comme une certaine rébellion de la part des employés. Il s'agit ici de la grève du zèle. Pour Babeau et Chanlat (2007), la transgression signifie l'ensemble des actes effectués au sein de l'organisation venant en contradiction avec les normes et règles déjà en place. Pesqueux (2010), lui, la définit comme une construction conjointe provenant des interactions qui se bâtissent entre les acteurs et l'environnement qui l'entoure.

Puisque la transgression est considérée comme un simple reflet de légitimité (Babeau et Chanlat, 2008), elle constitue une sorte d'autoprotection pour l'individu transgresseur (Dassa et Maillard, 1996). L'acte transgressif est parfois considéré comme une preuve d'innovation. Dans ce cas, les transgresseurs de la règle sont vus comme des innovateurs (Alter, 2011). Si les personnes agissent de la sorte et croient bon d'innover, c'est souvent parce qu'elles estiment qu'il est possible de procéder différemment face à la manière établie par les gestionnaires dans le but d'arriver à un résultat similaire (Pécaud, 2012).

Telles qu'illustrées à la figure 1, Alter (2000) a dégagé trois formes de transgression possibles au sein d'une organisation. Premièrement, elle peut se faire entre collègues de travail. Par exemple, un individu pourrait décider de mettre un terme à une réunion de travail organisée entre employés dans le but d'optimiser son temps. La transgression peut aussi se faire par rapport à une règle de gestion mise en place par les dirigeants de l'organisation. Finalement, l'acte déviant peut se produire si les résultats de l'évaluation du travail ne sont pas les mêmes entre divers acteurs. Par exemple, lorsqu'un gestionnaire et un employé ont leur propre vision du travail à effectuer.

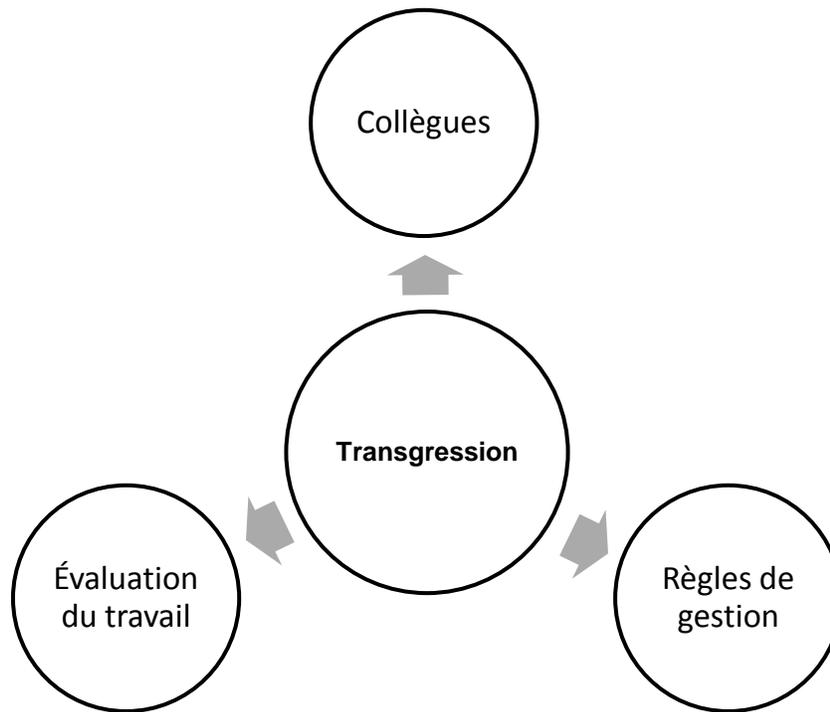


Figure 1 : Les rapports de transgression dans une organisation (Alter, 2000)

La déviance, elle, s'apparente au terme de la transgression. Parfois, elle est complémentaire à la transgression et, dans d'autres cas, elle est synonyme. Selon Cusson (1992), le terme déviance désigne les actions ou états que les membres d'un groupe ne considèrent pas en conformité avec les normes établies ou avec leurs propres valeurs qui pourraient leur valoir une quelconque sanction de la part d'un supérieur. La déviance en tant que telle peut être caractérisée comme un conflit d'interprétation ou une opposition envers d'autres idéologies (Babeau et Chanlat, 2008). Pour qu'un acte déviant se produise, cela suppose que certaines règles ou normes soient préalablement établies dans l'environnement de la personne ou du groupe agissant ainsi (Cusson, 1992).

Les personnes inventant de nouvelles façons de faire et commettant des gestes déviants sont appelées à faire approuver leurs idées et à se soumettre aux critiques du système social en vigueur. Lorsque cette appropriation est faite et semble donner un sens, il

est possible de percevoir la déviance de l'individu ou du groupe davantage comme une certaine innovation de leur part. Cette déviance, caractérisée comme ordinaire, fait involontairement partie du quotidien de l'organisation (Alter, 2000).

Alter (2000) a développé quatre dimensions de la déviance ordinaire. Ces quatre dimensions réfèrent à la notion relative à l'ensemble social, aux sanctions pouvant être modulées, à un certain apprentissage et à une définition de ce qu'est le jugement du groupe ou de l'individu déviant.

### **1.1.1.2 Norme et règle**

Tout comme les termes *déviance* et *transgression*, la ligne est mince entre la norme et la règle. La littérature fait cependant une différenciation. La norme est un objectif, comme un standard ou une justification, qui est établi en fonction de certaines régularités instaurées (Romelaer, 1998). Ces normes établies peuvent être pour les acteurs autant une source de contraintes que de bons outils lorsqu'ils les maîtrisent. Ces acteurs pourront alors s'adapter aux situations qui les entourent en modifiant leurs actions (Frédy-Planchot, 2002).

Les normes sont fréquemment définies à partir d'un raisonnement rationnel axant leur logique sur le plan économique (Alter, 2000) dans le but de rentabiliser les actions des employés. La logique peut être différente tout dépendamment du système de valeurs des personnes établissant ces normes. Celles-ci doivent par contre avoir à l'esprit que ces normes ne seront légitimes que si les employés les acceptent (Babeau et Chanlat, 2008).

Les règles établies peuvent être la source de tensions, de conflits et de compromis pour ceux qui y sont assujettis. Cependant, la principale utilité à l'instauration de règles se situe sur le plan de la structuration des relations interpersonnelles pouvant aider à développer une meilleure coordination (Frédy-Planchot, 2002). Évidemment, une meilleure

communication au sein d'une organisation ne peut qu'être favorable à une saine planification. Dans un monde idéal, la règle mise en place devrait être le résultat d'un construit collectif, cette dernière n'étant pas supposée être imposée sans droit de parole de ceux qui la subissent (Babeau et Chanlat, 2008).

La règle définit inévitablement une sorte de prescription (Shimanoff, 1980). Cette prescription est pour la plupart du temps d'ordre moral, intellectuel ou pratique. Celle-ci affecte directement la conduite de ceux y étant soumis (De Terssac, 2003). Cette règle prescriptive réfère dans la majorité du temps à une sanction dans le cas où elle n'est pas respectée (Babeau, 2005). La règle a donc pour objectif de contraindre et de guider l'action (Favereau et Le Gall, 2006).

Il est impossible de tout réglementer, car il existe toujours des comportements imprévisibles et incontrôlables (Crozier, 1964). Effectivement, la règle est toujours incomplète par sa généralité, ne pouvant couvrir l'ensemble des situations concrètes et spécifiques. Elle ne peut pas tout présager (Joffre et Loilier, 2012) et prendre en compte tous les cas (Koenig et Courvalin, 2001). Cela est d'autant plus vrai si l'on considère la nature évolutive de la règle qui ne cesse de s'accroître (Babeau et Chanlat, 2008). Joffre et Loilier (2012) expliquent la dynamique de la règle évolutive sous différents angles comme la déformation, la correction, la disparition ou le remplacement (voir figure 2).

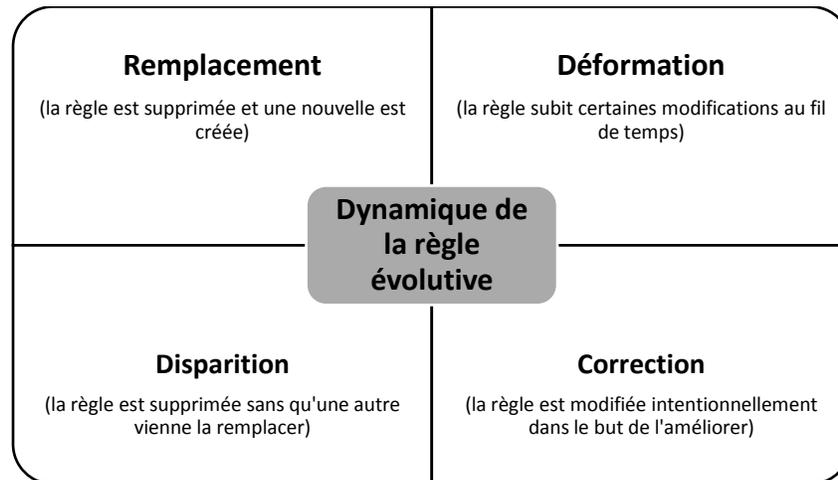


Figure 2 : La dynamique de la règle évolutive (Joffre et Loilier, 2012)

Reynaud (1988) mentionne qu'habituellement, il est possible de faire face dans l'ensemble du processus de régulation à des règles du type explicite ou implicite. Dans des termes différents, il serait aussi envisageable d'affirmer l'existence de règles formelles ou informelles (Joffre et Loilier, 2012). Elles se différencient par le fait qu'elles sont écrites ou énoncées verbalement.

### 1.1.2 Types de transgression

Une typologie de la transgression en organisation est dégagée dans cette section. Les distinctions entre la transgression individuelle et collective ainsi qu'entre la transgression négative et positive sont expliquées.

### **1.1.2.1 Individuelle et collective**

Les règles dans leur ensemble peuvent s'avérer contraignantes dans le développement des pratiques individuelles ou collectives des individus au sein d'une organisation (Chavance, 2001). La transgression effectuée de manière individuelle porte plutôt sur des intérêts personnels et propres à la personne. La plupart du temps, une personne effectuant une forme de transgression individuelle et souhaitant que la règle soit modifiée à long terme optera plutôt pour la mobilisation des autres à sa cause afin de faire accepter son point de vue auprès des gestionnaires. La transgression collective se vit alors davantage en groupe de travail face aux normes à transformer, que ce soit de façon formelle ou informelle.

Pour un fonctionnement optimal, la règle doit initialement être guidée par un ensemble d'individus lors de sa création (Romelaer, 1998). La règle est donc un fait social par excellence (Reynaud, 1997). Taylor (1957) a confié devant la Chambre des représentants des États-Unis avoir déjà fait un accord collectif entre lui et ses collègues ouvriers afin d'effectuer les tâches journalières générant un effort équivalant à un tiers de ce qu'ils étaient capables de produire. Dans les organisations de production, les employés en place créent entre eux une certaine dépendance mutuelle. Cette dépendance est des plus importantes afin de maintenir une bonne relation d'emploi (Bélanger, 1991). La transgression effectuée de manière collective vient donc prendre tout son sens vu ces propos.

Les règles en place gagnent à être le résultat d'une décision prise par un ensemble de personnes (Joffre et Loilier, 2012). Dans le cas contraire, les mécontentes et l'insatisfaction des employés les poussent naturellement à recréer cette règle collectivement par la transgression.

### 1.1.2.2 Négative et positive

La transgression, malgré le fait qu'elle soit souvent associée à une connotation négative, peut aussi s'avérer positive tant pour les individus que pour l'organisation. Babeau (2005) fait la distinction entre ces types de transgression en évoquant les termes de transgression volontaire, généralement positive, et transgression involontaire souvent associée à une connotation négative. Cet auteur poursuit en affirmant que les règles qui sont transgressées peuvent l'être dans le but de nuire à l'organisation ou de coopérer aux objectifs organisationnels.

Comme mentionné, la transgression négative, souvent associée à la transgression involontaire, est commise par incompetence, ambiguïté ou méconnaissance (Babeau, 2005). L'application stricte des règles peut être considérée comme un type de transgression négative. Il est possible de référer ici à la grève du zèle qu'effectuent à l'occasion certains groupes d'employés afin d'afficher leur insatisfaction face à une situation donnée.

Robinson et Bennett (1995) ont développé une typologie de déviance négative. Ils expliquent que la déviance négative se divise en quatre différents types. La déviance de production peut se manifester par divers comportements, comme par exemple, partir du lieu du travail plus tôt que prévu, étirer les pauses de travail, effectuer les tâches lentement de façon volontaire comme le mentionnait Taylor (1957), ou encore, faire en sorte de gaspiller les ressources mises à sa disposition. La déviance peut aussi être de propriété. Celle-ci est liée aux bris volontaires d'équipements, à l'acceptation de pots-de-vin ou même aux vols en général. En troisième lieu, la déviance politique se résume au favoritisme, aux commérages, aux fausses accusations et à la concurrence malsaine pouvant s'installer au sein de l'organisation. Finalement, la déviance d'agression personnelle peut être d'ordre sexuel, moral ou physique face à un individu.

La transgression volontaire, souvent synonyme de transgression positive, se définit par les comportements d'acteurs entrant en conflit avec les règles déjà établies. Ce type de comportements semblant légitime pour ceux-ci (Babeau, 2005). Dans la littérature sur le management, cette déviance positive n'a pas encore atteint un stade d'acceptabilité admissible (Babeau et Chanlat, 2008).

Bélanger et Breton (1992) évoquent que les actions volontaires des employés menant à exploiter leur autonomie et leur créativité permettra d'améliorer la compétitivité de l'organisation et ainsi produire une hausse de la productivité. Le fait que ces actions soient faites de façon volontaire, et non par la contrainte d'une règle stricte, permettrait aux acteurs d'exploiter davantage les ressources à leur disposition. Quoique les déviances ordinaires puissent provoquer de l'anxiété, ces dernières permettent souvent d'engendrer des mécanismes d'efficacité (Alter, 1990). Ces comportements liés à la transgression positive admettent un désir de changement plutôt qu'une résistance, dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise d'une manière différente de celle établie (Barel et Frémeaux, 2010). Ces comportements constituent des arrangements sociaux complexes pouvant faire progresser l'organisation qui les permet (Bélanger et Breton, 1992).

La transgression positive peut se révéler essentielle si l'on considère qu'elle puisse donner un sens logique aux tâches effectuées quotidiennement (Babeau et Chanlat, 2008). Le fait d'exécuter un exercice de régulation ponctuel permet d'effectuer une gestion efficace (Bréchet, 2008). Les employés qui se manifestent à travers des gestes transgressant les règles le font habituellement à partir de la conception du bien qu'ils ont acquis (Alter, 2000). Cependant, puisque chaque département d'une organisation, et même chaque individu, peuvent avoir leur propre conception du bien, il se peut donc que la meilleure solution ne soit pas la même pour tous (Alter, 2000). Selon Bergeron (1979), les normes informelles permettent l'existence de cinq vertus bénéfiques à une organisation (voir figure 3). Le développement de ces normes informelles par la transgression permettent entre

autres la circulation de l'information plus rapide, facilitent le contrôle, stabilisent l'organisation, enseignent la prudence aux gestionnaires et servent de soupape de sécurité.

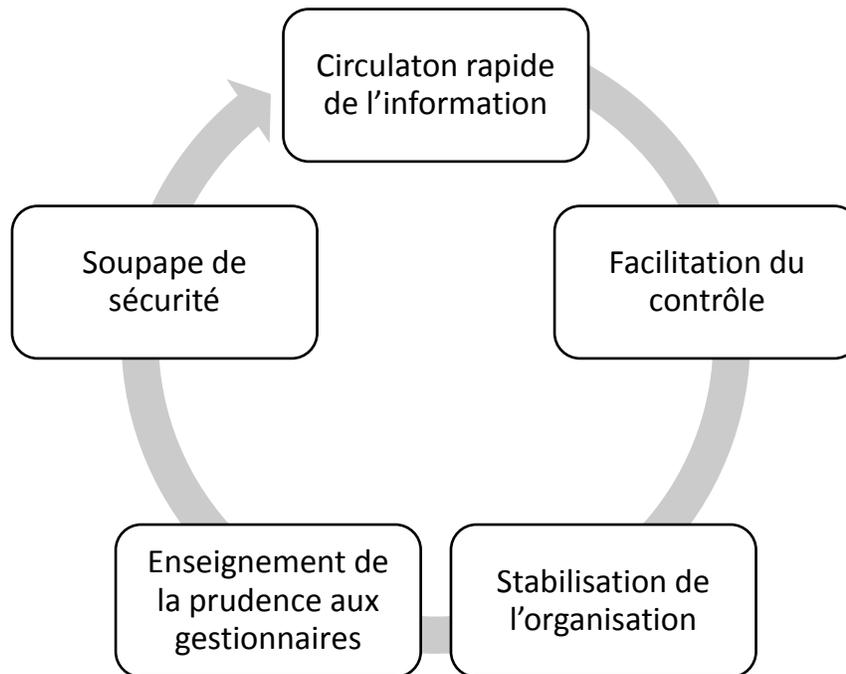


Figure 3 : Les cinq vertus des normes informelles (Bergeron, 1979)

### 1.1.3 Conséquences de la transgression organisationnelle

Que la transgression effectuée soit négative, positive, individuelle ou collective, des impacts se répercutent inévitablement autour des acteurs l'effectuant. Ces impacts peuvent se faire sentir plus particulièrement sur l'organisation et sur les acteurs accomplissant la transgression de règles.

### **1.1.3.1 Conséquences organisationnelles**

Certaines normes informelles pouvant paraître plus ou moins tolérables par l'organisation peuvent en fait permettre à cette dernière d'augmenter son efficacité en fonction des critères de production (Bélangier et Breton, 1992). En effet, lorsque les capacités créatrices et d'innovation des employés sont stimulées et encouragées par la direction, il est possible pour l'organisation d'atteindre des standards élevés de rendement (Bélangier, 1991). Lorsqu'une entreprise réussit à implanter une certaine conciliation entre l'établissement d'une structure de travail stable et flexible, une efficacité supérieure se fait alors sentir (Quinn, 1988).

La création par les gestionnaires de règles ambiguës laissant place à l'interprétation permet à l'organisation de se protéger derrière celles-ci (Babeau et Chanlat, 2008). Cette ambiguïté permet alors de se déresponsabiliser face aux comportements transgressifs de leurs employés. Parfois, le fait de permettre l'établissement de certaines règles informelles favorise le maintien d'une forme de paix sociale. Babeau et Chanlat (2008) expliquent aussi que puisque la transgression collective permet une meilleure circulation de l'information, la coordination des activités par les gestionnaires est d'autant plus facilitée. La transgression des règles par les salariés peut aussi permettre d'évoluer systématiquement face à l'environnement externe de l'organisation (Babeau et Chanlat, 2011).

### **1.1.3.2 Conséquences sur les acteurs**

Les actions transgressives accomplies par les acteurs sont susceptibles de provoquer certaines incidences. Puisque la transgression est un processus en contradiction avec les règles établies, il est possible pour les gestionnaires de concéder des sanctions aux transgresseurs. Les acteurs cherchent alors à travailler tout en dissimulant leurs actions

(Alter, 2000). Cette manière de travailler n'est pas toujours optimale pour la santé psychologique de l'individu, car l'exposition constante à une quelconque sanction peut être une source d'anxiété (Alter, 2000). Ces sanctions peuvent être du type explicite. Il est possible de penser, par exemple, à un congé sans solde forcé ou à un congédiement. Elles peuvent aussi être du type implicite (Babeau, 2005). Ces sanctions peuvent se faire par l'exclusion au groupe, l'étiquetage ou par une quelconque sorte d'intimidation. Les sanctions implicites et les normes informelles qui y sont liées sont toutes aussi importantes à considérer étant donné le fait qu'elles soient nombreuses (Durkheim, 1998).

Les acteurs engagés dans l'acte transgressif sont affectés par un investissement risqué qu'ils réalisent puisque certaines informations sont manquantes (Alter, 2000). Les employés de ce groupe savent que si la règle en vient à être acceptée, du moins informellement, ils pourront bénéficier d'une nouvelle pratique avantageuse pour eux. Cependant, ils ignorent ce qui les guette et ce qui en découlera si cette nouvelle règle en processus d'implantation est démasquée par les gestionnaires et si ces gestes transgressifs sont sanctionnés. Avant de s'engager dans l'acte transgressif, il ne reste donc qu'à tenter de déterminer si le prix à payer est juste en fonction du gain à obtenir.

Les personnes déviantes peuvent aussi souffrir de méfiance et de culpabilité face aux autres (Dejours, 1996). Ce sentiment de méfiance peut alors s'installer face aux gestionnaires et aux collègues de travail étant en désaccord avec eux. Une certaine crédibilité acquise au fil des années peut aussi être altérée à la suite de l'engagement au sein d'un processus déviant. Dans la plupart des organisations, on retrouve habituellement des gens de nature plus conservatrice qui ne chercheront pas à innover et qui se plairont dans la routine quotidienne. Ceux-ci seront davantage susceptibles de percevoir les transgresseurs comme une menace potentielle à leur environnement de travail (Chaurand et Brauer, 2008). Tous ces impacts à caractère négatif peuvent avoir des résultats majeurs sur le climat de travail et ainsi modifier la perception des employés.

Si la transgression engendrée par les acteurs est menée à terme avec succès, un sentiment de valorisation et d'accomplissement peut être dégagé de cette expérience et permettre aux employés de s'épanouir davantage au sein de l'organisation (Pesqueux, 2010). La littérature propose un modèle où la déviance prend trois fonctions positives chez les acteurs (Bonetti, De Gaulejac, Descendre et Pagès, 1998). Ce modèle souligne que la transgression peut favoriser l'intégration des employés, le maintien de la cohérence idéologique et pratique et la médiation face aux antagonistes.

#### **1.1.4 Antécédents à la transgression organisationnelle**

Les antécédents menant à la transgression organisationnelle sont multiples. Ces causes peuvent impliquer directement d'autres acteurs environnants ou les intérêts personnels des transgresseurs. Elles sont alors identifiées comme des causes sociales. Les causes organisationnelles, elles, sont liées à l'organisation même et découlent des normes, règles, standards et autres décisions prises par les dirigeants. Finalement, les antécédents individuels sont liés aux variables sociodémographiques ou psychologiques des individus transgresseurs.

Trois situations particulières sont plus propices à la déviance au sein d'une organisation (Cusson, 1992). La première est liée à l'opportunité qu'un individu détient face à une situation. L'individu ou le groupe d'individus peuvent, par exemple, profiter du fait que les supérieurs soient absents afin de quitter le travail plus tôt. La situation des marchés peut aussi inciter à la déviance. Lorsque la valeur d'un bien augmente, les employés peuvent alors, dans cette éventualité, être tentés de s'en emparer sans le payer. Il est possible d'illustrer cette situation par la valeur d'un métal précieux dont le coût fluctue et dont l'intérêt de se le procurer fluctue également. En définitive, l'organisation sociale

influence également la possibilité de transgresser. Par exemple, l'effet d'entraînement d'un groupe à un geste déviant accentue l'acte transgressif.

Avant d'aller plus loin concernant les éléments pouvant pousser les transgresseurs à aller dans ce sens, il est important de prendre en compte le processus de régulation habituel pouvant se présenter dans une organisation.

#### **1.1.4.1 Processus de régulation**

Le terme régulation se définit par le processus de maintien ou de formation de règles (Reynaud, 1995). La régulation est nécessaire puisque les règles créées dans le passé évoluent, se transforment et changent au fil du temps (Babeau et Chanlat, 2008). La variable du temps rend souvent les règles en place désuètes ou dépourvues de sens. Afin que cette régulation s'effectue correctement et permette une adaptation à l'interne facilitante, la formalisation des règles en place sous forme de texte est nécessaire. Tels qu'illustré à la figure 4, trois types de régulation composent le modèle de la régulation (Reynaud, 1988). Celles-ci sont les régulations de contrôle, autonome et conjointe. Une matrice de dynamique des règles écrites développée par Joffre et Loilier (2012) en complément au modèle de régulation de Reynaud (1988) sera traitée un peu plus loin dans ce mémoire.

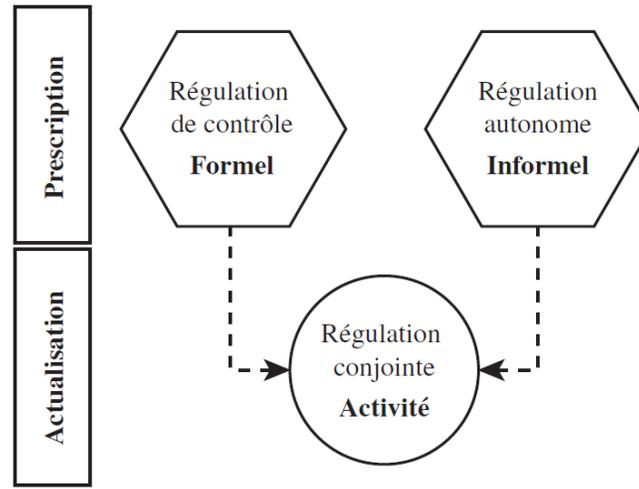


Figure 4 : Le processus de régulation de Reynaud (1988)

Telle que présentée à la figure 5, lorsque les règles formelles prescrites par les gestionnaires se créent par un mouvement du haut de la hiérarchie vers le bas de celle-ci, il est possible de catégoriser ce phénomène comme une régulation de contrôle (Joffre et Loilier, 2012). L'imposition des règles est encadrée de manière à mettre en contexte une certaine subordination de la part des employés dans l'exécution de leurs tâches. Ce type de régulation cherche à manipuler et contrôler les actions, l'autorité et l'autonomie des salariés (Joffre et Loilier, 2012).

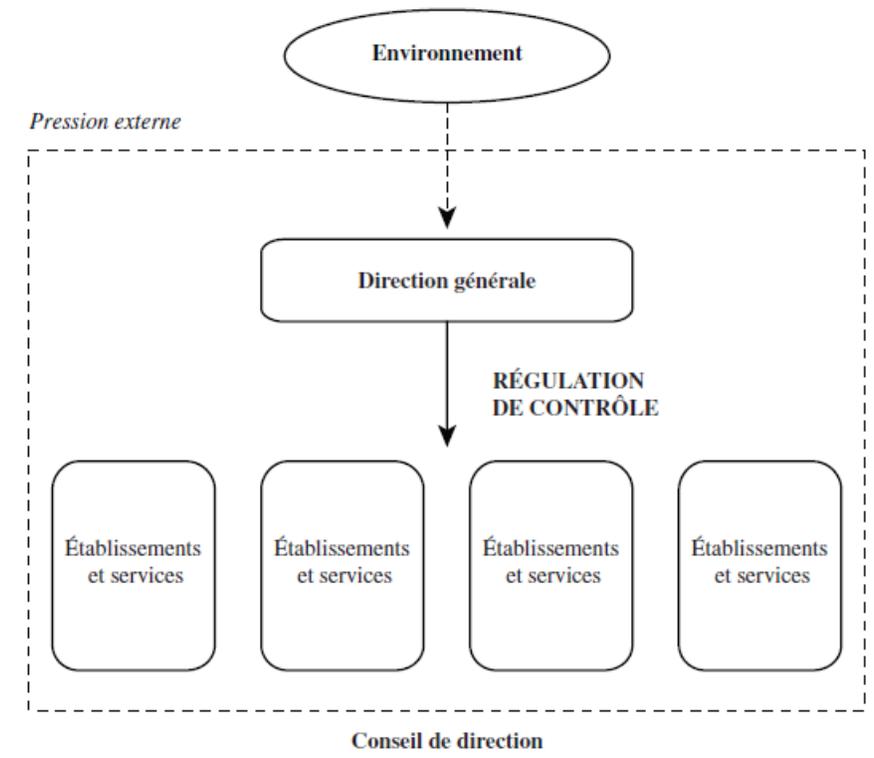


Figure 5 : Exemple de régulation de contrôle (Joffre et Loilier, 2012)

Cette manière de faire peut donc empêcher l'organisation de profiter de toutes les qualifications des employés (Bélanger et Breton, 1992). La logique empruntée par les gestionnaires lors de la formulation d'une règle est souvent liée à celle du coût ou de l'efficacité globale de l'organisation (Reynaud, 1988). Le prix de revient peut alors être un outil efficace afin de déterminer les règles à implanter.

Quand les règles sont plutôt du type informel et qu'elles sont déterminées par les employés eux-mêmes grâce au recours à l'autonomie dont ils disposent, il est alors question d'une régulation se formant du bas de la hiérarchie vers le haut. Une relation antagoniste à la régulation de contrôle est donc perceptible. Ce type de régulation porte le nom de régulation autonome (Joffre et Loilier, 2012) et est illustré à la figure 6.

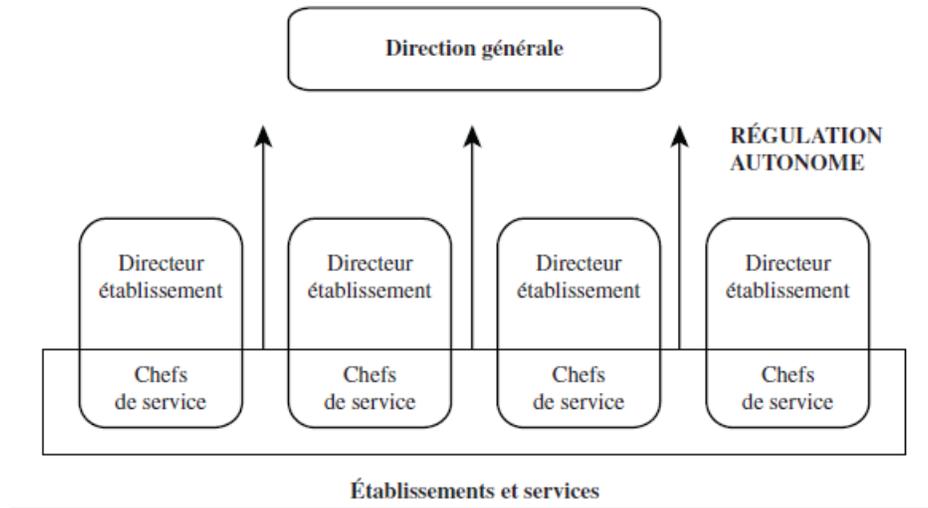


Figure 6 : Exemple de régulation autonome (Joffre et Loilier, 2012)

La création de la règle à l'aide de ce type de régulation n'est pas synonyme de transgression organisationnelle, mais peut y être associée. Par cette régulation, les employés au bas de la hiérarchie sont en mesure d'effectuer un meilleur contrôle des zones de liberté et de leur propre autonomie (Reynaud, 1988). Lorsque ces règles implicites sont en jeu, les acteurs impliqués doivent consentir à s'affirmer et à exprimer leur détermination face à l'achèvement des règles jugées imparfaites (Joffre et Loilier, 2012). La modification ou la création de ces règles par la régulation autonome peut servir autant aux intérêts des acteurs qu'à ceux de l'organisation. Cette régulation peut permettre d'atteindre les objectifs de production qui ont été fixés auparavant par les gestionnaires de l'organisation (Alter, 2000). Quoiqu'il en soit, la régulation autonome est basée sur une logique rejoignant les sentiments de ceux la mettant en œuvre (Reynaud, 1988). Un lien affectif entre l'individu et l'organisation est donc concrétisé à ce moment.

En ce qui concerne la régulation conjointe (voir figure 7), elle se définit comme la réunion d'une régulation de contrôle et autonome menant à des règles pouvant être acceptées par les deux parties suite à certaines négociations et échanges (Reynaud, 1988).

Effectivement, le travail réel au sein d'une organisation réfère à l'aménagement de la régulation autonome et de contrôle. Les négociations effectuées menant à la régulation conjointe peuvent être soit explicites ou implicites et donner lieu à un accord commun (Reynaud, 1995). Pour Joffre et Loilier (2012, p.51), « elle [la régulation conjointe] constitue une instance d'échanges et de réflexion associative. » Puisque la règle est alors construite par l'association de la direction de pair avec les employés, les intérêts de chacun peuvent être mis à profit lors de ces échanges (Bréchet, 2008).

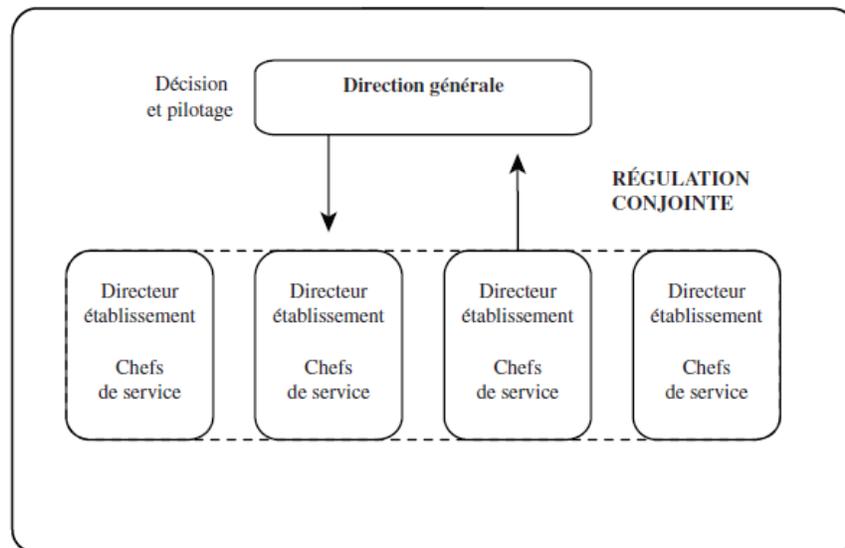


Figure 7 : Exemple de régulation conjointe (Joffre et Loilier, 2012)

Puisque les règles mises en place sont négociées par l'ensemble des acteurs (Joffre et Loilier, 2012), ils consentent à ce que les limites de ces règles soient établies (Reynaud, 1989) dans le but de ne créer aucun précédent pouvant offusquer une des deux parties. Il est important de comprendre que la négociation impliquée dans la régulation conjointe ne s'effectue pas toujours par l'entremise des employés directement, mais parfois par l'intermédiaire d'un syndicat mis en place pour les représenter dans ce genre de situation (Babeau et Chanlat, 2008). Lorsque les syndicats s'impliquent de façon accrue et

représentent les besoins réels des employés au moment opportun, la transgression organisationnelle se fait alors moins ressentir (Reynaud, 1988).

Joffre et Loilier (2012) ont développé une matrice de dynamique des règles écrites consistant à procurer un outil méthodologique afin de pouvoir faire l'analyse de l'évolution des règles écrites du type formel. Cette matrice permet de comprendre à partir de la naissance de la règle comment elle fluctue dans le temps et qu'est-ce qui peut l'influencer. Il est donc possible d'interpréter la règle et ces modifications dans le temps.

Étapes de l'adaptation	Étape 1	Étape 2...	...Étape n
Caractéristiques de la dynamique des règles			
Problème mis au jour nécessitant une activité de régulation			
Volonté (objectif) et nature des acteurs à l'initiative de la régulation			
Contenu de la modification de la règle			
Type de régulation à l'œuvre			

Tableau 1 : La matrice de dynamique des règles (Joffre et Loilier, 2012)

#### 1.1.4.2 Antécédents sociaux

Les facteurs sociaux ont une place importante dans l'accomplissement d'actes transgressifs. Même dans une organisation où les processus et la machinerie seraient à la fine pointe de la technologie et pensés pour répondre à tous les besoins, les capacités créatrices de l'être humain font toujours en sorte que ce dernier désirera transgresser les règles, notamment par soif d'innovation (Bélanger et Breton, 1992). Pour Alter (2000), effectuer un acte transgressif est habituellement dans le but d'innover. Le contexte extérieur à l'entreprise peut lui aussi influencer les comportements déviants face à la règle. Un

contexte difficile ou en pleine évolution mènera à la création de règles informelles (Joffre et Loilier, 2012). Si l'on demande à l'individu transgresseur pourquoi il a agi ainsi, il répondra qu'il avait une bonne raison de le faire (Babeau, 2005). Dans bien des cas, la justification des transgresseurs portera sur l'augmentation de l'efficacité de l'entreprise (Barel et Frémeaux, 2010). Cela signifie donc une certaine mobilisation de ces personnes pour l'organisation en question.

#### **1.1.4.3 Antécédents organisationnels**

Les règles mises en place par l'organisation contraignent les acteurs à respecter celles-ci dans un cadre précis. Cependant, lorsque l'organisation laisse, de façon volontaire ou non, des zones de liberté, les individus en profitent alors pour les utiliser à leur avantage (Crozier, 1964). Plus il y a de règles instaurées au sein d'une organisation, plus la probabilité de les enfreindre augmente en raison de chaque imperfection qu'elles contiennent (Sainsaulieu, 1977). Les programmes de qualité comme ISO 9001 sont de bons exemples de systèmes normalisés menant à ce genre de transgression. Dans la littérature, les zones de liberté et les flous que les acteurs utilisent sont considérés comme une sorte de transgression à la règle (Desjeux, 2002). L'ambiguïté des règles, menant à la transgression, peut servir à développer les capacités intellectuelles des acteurs (March, 1988). Les processus décisionnels à structure floue développés par les dirigeants sont une cause menant les employés à poser des gestes transgressifs (Desjeux, 2002). Il est difficile d'établir un système parfait prenant en compte toutes les éventualités dans le temps pour chaque catégorie de personnes. Ce type de gestion contenant des règles plus ou moins formelles a comme particularité de requérir un certain dépassement des acteurs présents. Cette gestion implicite développe des moyens de défense menant inévitablement à un effort

soutenu de la part des employés afin de solutionner les défauts contenus dans les règles. (Babeau et Chanlat, 2008).

Les mécanismes bureaucratiques, souvent présents dans les organismes publics, ont été étudiés par Crozier (1963) au début des années 60. Il a constaté de nombreux dysfonctionnements et a tenté d'expliquer les raisons de ceux-ci. Tout au long de ses travaux, Crozier est parvenu au résultat qu'un cercle vicieux menant à la transgression était présent au sein de ce type d'organisation (voir figure 8). Quatre traits y sont dégagés : le développement des règles impersonnelles, la centralisation des décisions, l'isolement de chaque catégorie hiérarchique et le développement des relations de pouvoirs parallèles. Bélanger et Breton (1992) confirment que la rigidité des règles, souvent liée à la mise en place des conventions collectives, provoque l'établissement de procédés transgressifs par les acteurs.

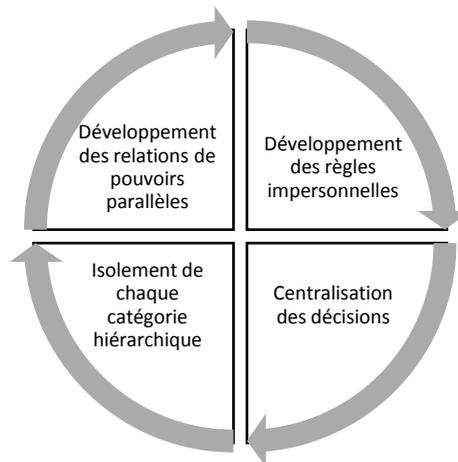


Figure 8 : Les traits bureaucratiques vicieux menant à l'acte transgressif (Crozier, 1963)

Une des causes les plus fréquentes du phénomène transgressif se situe au niveau de la résolution de problème. Lorsqu'un problème perdure au fil du temps et ne peut être résolu par les règles mises en place, c'est alors que de nouvelles règles sont développées ou

modifiées afin de répondre aux nouveaux besoins. Effectivement, la résolution de problème est la cause principale des modifications de règles formelles (Joffre et Loilier, 2012). Les situations de désordre gagnent alors à ne pas s'éterniser au sein d'une organisation (Babeau et Chanlat, 2011). Les systèmes de résolution de problème élaborés par les gestionnaires sont souvent trop simplificateurs et ne cadrent pas le travail réel effectué par les exécutants. Les processus de régulation, qu'ils découlent d'un type de transgression ou non, servent habituellement à satisfaire les besoins d'au moins une des deux parties prenantes ainsi qu'à résoudre les activités de production (Reynaud, 1988). Par le modèle de la poubelle (Cohen, March et Olsen, 1972), Alter (2000) fait ressortir que les innovateurs de nouvelles règles sont alimentés par la déraison des solutions préfabriquées par les gestionnaires. Ce modèle de la poubelle peut être visualisé par un contenant dans lequel seraient déposées des idées préfabriquées pour répondre aléatoirement à divers problèmes n'ayant donc pas plus de valeur que certains déchets.

L'élaboration du travail est une chose complexe et l'application stricte de la règle est quasi impossible dans ce contexte. Nécessairement, le travail prescrit et le travail réel ne vont pas toujours dans le même sens (Leplat, 1997). Certains comportements peuvent être antagonistes aux règles et normes établies poussant les acteurs à agir dans le sens contraire de ces dernières (Babeau et Chanlat, 2008). L'établissement des processus de travail est ardu puisque les règles établies ne prennent majoritairement pas compte du principe d'intemporalité et des situations particulières qui peuvent survenir lors de l'exécution des tâches (Babeau et Chanlat, 2008).

Le vol d'heures est un type de comportement déviant bien connu des gestionnaires et de leurs employés. La cause principale de cet acte transgressif résulte du fait qu'aucune technique de calcul d'une journée équitable de travail n'existe (Lupton, 1963). Il est donc plus facile pour l'employé d'appliquer le principe de moralité en admettant que ses heures travaillées dans une journée de travail soient équitables comparativement à la rémunération

qui lui est accordée, et ce, même dans le cas où l'employeur n'a pas la même compréhension de ce qu'est une journée équitable de travail.

Finalement, les employés travaillant dans des domaines comme l'informatique, la recherche et le développement ou le marketing sont davantage appelés à transgresser et à innover dans leur secteur d'activité afin de présenter des résultats hors de l'ordinaire (Alter, 2000).

#### **1.1.4.4 Antécédents individuels**

La transgression organisationnelle peut être l'acte de n'importe qui (Babeau, 2005). L'acteur transgressif peut être un individu honnête provenant d'un milieu aisé autant qu'une personne pauvre ayant déjà commis des actes criminels. Il est essentiel ici de faire la différence entre la déviance organisationnelle et la déviance générale. Malheureusement, aucune étude n'a été répertoriée à ce sujet.

Que ce soit pour une raison ou pour une autre, la transgression de la règle se fait par rapport à ce qui paraît le plus moral (Pécaud, 2012). Les individus transgresseurs peuvent aussi agir par souci de justice sociale (Campoy et Neveu, 2006). Effectivement, lorsqu'une règle semble injuste ou ne pas correspondre aux valeurs d'un employé ou d'un groupe d'employés, ceux-ci sont susceptibles, de par leur désir de justice, de vouloir rétablir l'ordre par eux-mêmes.

Comme mentionnait Crozier (1964), il se peut qu'un acte transgressif se produise en raison de l'aspiration des employés à être un peu plus autonomes ou par rapport à un désir d'obtenir un certain pouvoir décisionnel. En conséquence, transgresser la règle est un combat afin d'être reconnu comme une personne à part entière (Babeau et Chanlat, 2008).

Dans d'autres cas, plus rarement, déroger à la règle peut être la résultante d'un désir de se démarquer des autres et donc de se faire remarquer par son originalité.

## 1.2 ACTION COLLECTIVE

L'action collective est un sujet large pouvant être étudié sous bien des formes. Ici, les différents types d'action collective et les antécédents autant sociaux, organisationnels qu'individuels menant à celle-ci sont traités. L'action collective à travers les actes transgressifs, plus précisément, est aussi appréhendée.

L'action collective est parfois abordée par l'entremise d'un volet plus psychologique, appelé psychologie collective. La psychologie individuelle et la psychologie collective sont complémentaires une de l'autre et permettent de mettre en lumière certains concepts dont il est impossible de traiter en ne considérant qu'un seul de ceux-ci (Mannoni, 1994). L'individu agit rarement de la même manière lorsqu'il est dans un contexte collectif comparativement à lorsqu'il agit seul (Mannoni, 1994). Pour Elster (1999), l'action collective ne peut s'expliquer que si l'on tient compte des motivations aussi différentes peuvent-elles être d'un individu à l'autre ainsi qu'en prenant en considération le sens de la morale et des normes sociales occupant une certaine place dans la vie de chacun. Il est d'autant plus important d'apporter une attention particulière à ce sujet, car vivre en groupe et en association fait partie des lignes directrices de la vie en société de même que pour la communauté économique (Latham, 1952). Le Bon (1895) mentionnait déjà à son époque que l'ère où l'humanité vit présentement est celle des foules et des regroupements. La vie en société est vécue par les gens qui la constituent sous différentes formes de relations telles que les religions, les syndicats et diverses autres organisations. Chaque individu évolue à travers ces relations d'une manière différente et à un rythme tout aussi différent (Lindsay, 1943).

Il est possible de remarquer que, lorsque plusieurs personnes vivent des expériences similaires et communiquent entre elles ces dernières, il est probable que cet ensemble de personnes ayant vécu ces mêmes expériences forment un groupe sur la base des caractéristiques qui leurs sont communes (Escarpit, 1991). Pour vivre en groupe ou en société, il est important de prendre pour acquis que les intérêts collectifs sont primaires tandis que les intérêts individuels sont secondaires et donc d'une importance moindre pour un groupe d'individus (Latham, 1952). Concernant la communauté économique, il faut savoir que les groupes d'employés sont ceux ayant le plus d'influence et que la gestion du système économique est faite à partir des intérêts de ces employés plus que n'importe quel autre groupe (Slichter, 1950). En ce qui concerne l'univers du lobbying, c'est le monde des affaires qui occupe la place la plus importante (Olson, 2011).

### **1.2.1 Définitions**

Afin de bien saisir ce que signifie d'agir collectivement, quelques précisions sur le sujet ont été élaborées. Tout d'abord, il faut savoir que la psychologie collective, traitant l'aspect de l'action collective, est un fragment de la psychologie sociale souvent mis en retrait à la fin des manuels pédagogiques sur la psychologie sociale (Mannoni, 1994). Il est donc normal d'être moins sensibilisé à ce sujet. Voici la définition proposée par Mannoni à propos de la psychologie collective :

Discipline ayant pour but d'appréhender tous les phénomènes psychologiques à caractère collectif, qu'ils soient cohérents ou déstructurants, impliquant tous les mécanismes conscients et inconscients qui composent la vie des sociétés, que ces mécanismes concernent des masses stables ou des foules passagèrement liées ainsi que les rapports de ces ensembles humains avec leurs meneurs (Mannoni, 1994, p.11-12).

Laski (1939) souligne que l'existence des associations de personnes est directement liée à la nécessité de répondre aux buts communs des individus en faisant partie. Il est donc attendu de par ce genre de regroupements qu'ils servent les intérêts de leurs membres (Olson, 2011). Tous les groupes existants supposent qu'un intérêt commun est partagé par l'ensemble des membres pour un même groupe (MacIver, 1932). Donc, ces groupes ayant des intérêts communs engendrent inévitablement une action collective en ce sens (Bentley, 1949). Par contre, cette action collective ne modifie pas les traits de caractère chez l'individu, mais permet plutôt à ces derniers de se manifester sous différents angles inhabituels (Mannoni, 1994).

À travers l'action collective, les intérêts individuels des membres du groupe ne représentent rien tandis que les intérêts communs sont beaucoup plus significatifs (Bentley, 1949). Truman (1958) appuie les propos de Bentley en mentionnant qu'en collectivité, les intérêts individuels sont négligeables et que seuls les intérêts communs de groupe menant à des comportements et des pressions collectives ont une importance considérée comme significative. À l'inverse, Olson (2011) avance plutôt que l'action collective s'effectue souvent par la participation accrue d'une poignée de personnes entourées de passagers clandestins faisant partie de ce même groupe. Ces passagers clandestins, beaucoup moins actifs au sein du groupe, profitent donc des efforts des autres dans le but de toucher les mêmes gains.

### **1.2.2 Types d'action collective**

Les différents types de groupe existants mènent à différents types d'action collective. Quelques auteurs se sont attardés sur ce thème comme il est possible de le voir un peu plus loin dans cette section. Cependant, Olson s'est penché davantage sur la question et a élaboré une théorie plus concrète au sujet des différents types d'action collective. Tout

d'abord, Olson (2011) mentionne que certaines distinctions sont à faire entre les petits et les grands groupes. Il invoque le fait que les groupes ayant un plus grand nombre de membres sont moins efficaces que ceux ayant un nombre plus restreint de membres. Concernant les petits groupes ayant des intérêts communs, ils ont tendance à exploiter les grands groupes disposant souvent de plus de pouvoir ou de moyens pour arriver à leurs fins (Olson, 2011). Il spécifie en outre que plus le groupe contient de membres, moins il est plausible d'affirmer que chacun contribue de façon égalitaire face à l'obtention de l'objectif collectif recherché et que, concernant les prises de décision, ils doivent, dans ce même contexte, faire preuve davantage d'organisation puisqu'il y a plus de personnes impliquées dans le processus. Olson (2011) a distingué trois facteurs faisant en sorte que les membres des plus grands groupes ne peuvent servir leurs intérêts individuels. Premièrement, la part du bien collectif de chacun est diminuée au fur et à mesure que des membres s'ajoutent au groupe. Son deuxième constat prévoit que plus le groupe est vaste, moindre sont les interactions favorisant l'obtention du bien collectif. Finalement, il mentionne que plus un groupe est grand, plus le coût de l'organisation et les obstacles à franchir pour atteindre les objectifs collectifs sont élevés. Olson (2011) désigne les grands groupes comme des groupes latents. Ces groupes sont caractérisés par le fait que l'individu au sein de ceux-ci n'a pas l'impression d'avoir de motif notable à apporter sa contribution au sein du groupe, car celle-ci n'affecte pas de façon considérable l'atteinte de l'objectif collectif. Les membres du groupe latent trouveront plus avantageux de voir les poids et les sacrifices supportés par les membres du groupe plutôt que par eux-mêmes (Olson, 2011). Ces derniers auront tendance à apporter une contribution que si des incitations sélectives sont en vigueur. Ces incitations peuvent être positives (ex. : pourcentage supplémentaire du bien collectif) ou négatives (ex. : pénalité sur la distribution des bonus) (Olson, 2011). Un groupe latent où les individus agissent sous l'effet de la contrainte ou par des avantages accordés portera le nom de groupe latent mobilisé (Olson, 2011).

Concernant les petits groupes, ils détiennent les appellations de groupes privilégiés ou intermédiaires. Ceux-ci permettent une prise de décision souvent plus rapide et une contribution de leurs membres plus importante (Olson, 2011). Les petits groupes utilisent leurs ressources plus efficacement en rassemblant leurs énergies (Simmel, 1950). De plus, ils viennent à développer une connaissance les uns des autres permettant une certaine cohésion entre eux et donc une meilleure stabilité et durabilité (Homans, 1950).

Truman (1958) voyait lui aussi une différence relative au fonctionnement entre les petits groupes et les grands groupes. Il accorde par contre une terminologie différente à ceux-ci du fait qu'il désigne les petits groupes, par exemple, la famille, comme des groupes primaires et les grands groupes, par exemple, les syndicats, comme des groupes secondaires.

La nature exclusive et inclusive d'un groupe peut d'ailleurs influencer le type d'action collective. Les groupes exclusifs sont des groupes fermés et privés excluant l'arrivée de nouveaux membres tandis que les groupes inclusifs ont avantage à accepter de nouveaux membres afin d'améliorer leur fonctionnement (Olson, 2011). Le fait d'adopter une attitude inclusive ou exclusive pour un groupe est expliqué par la nature de l'objectif désiré par le groupe. L'attitude du groupe peut donc varier dans le temps dépendamment des objectifs mis en place (Olson, 2011)

Certains regroupements collectifs d'individus peuvent être actifs, soit de nature participative, ou passifs aussi appelées audiences par leur nature plutôt effacée (Brown, 1954). Les groupes considérés comme actifs tendent à être constitués d'un nombre restreint de membres contrairement aux groupes passifs (James, 1951). Hare (1952) confirme ces propos à l'aide d'une expérience avec deux groupes comprenant cinq et douze garçons. À la suite de cette expérience, il a observé que le rendement de l'équipe de cinq garçons était supérieur.

Il est possible de différencier l'action collective par la faculté que détient un groupe à mettre de la pression comparativement à un autre. Certains groupes de pression, par exemple, mènent une lutte entre eux afin d'influencer les décisions prises par le gouvernement tandis que d'autres préféreront s'y prendre différemment pour arriver à ce même objectif (Bentley, 1949). Truman (1958) indique que les groupes de pression permettent de créer un certain équilibre du système social en agissant de la sorte. Ces groupes de pression sont majoritairement associés à des regroupements relativement petits (Schattschneider, 1960).

Selon la théorie de l'impôt « unanimement consenti » de Wicksell (1964), quelques groupes comme les payeurs de taxes pourraient être laissés à eux-mêmes sans contrôle formel de quelconques dirigeants. De leur côté, Engels et Marx (1971) pensent que le pouvoir politique au sens propre est un type de pouvoir organisé d'une classe dans le but d'en opprimer une autre. Il y aurait donc des groupes libres et des groupes opprimés.

Mannoni (1994) différencie les groupes par des regroupements structurés comme les religions, les associations professionnelles ou syndicales et les organisations institutionnelles et par des regroupements considérés comme non conventionnels, qui eux, sont plus ou moins structurés et donc moins étudiés jusqu'à maintenant vu le manque de crédibilité aux yeux de la science.

En définitive, Bentley (1949) parle de groupes potentiels qui ne sont pas encore existants mais qui ont un très fort potentiel à se former dans un contexte s'y prêtant. La peur de voir ces groupes se former peut influencer certains dirigeants à prendre des décisions plutôt que d'autres. Par exemple, un lobby potentiel contre une hausse de taxes aux consommateurs pourrait influencer certaines décisions importantes.

### 1.2.3 Antécédents à l'action collective

Depuis au moins l'époque d'Aristote, les organisations et les associations sont créées, généralement, en fonction des intérêts de leurs membres et ce, dans plusieurs sphères d'activités (Olson, 2011). La plupart du temps, les intérêts qui sont défendus dans les regroupements d'individus sont des intérêts communs à l'ensemble du groupe (Olson, 2011). Chaque groupe détient ses propres intérêts spécifiques à lui-même (Cattell, 1955). Les individus ont des intérêts communs lorsqu'ils collaborent à une cause créant une certaine collaboration entre eux d'une manière considérée comme indivisible (MacIver, 1932).

L'action collective provient des masses toujours de plus en plus volumineuses se formant et se désagrégeant sans cesse et ce, par l'accroissement de la vitesse des moyens de communication, par les fusions entre les différentes cultures et par la vie stressante des villes modernes (Mannoni, 1994). Effectivement, les moyens de communication permettent de nos jours, de créer des groupes de plus en plus grand, de plus en plus convoités et donc de plus en plus menacés de manipulation (Mannoni, 1994). La vie en groupes organisés repose sur deux éléments fondamentaux, soit les inventions qui sont directement liées à l'évolution et au progrès ainsi que les imitations qui procurent une certaine stabilité (Tarde, 1890).

L'organisation d'un groupe ne repose pas simplement sur le fait que les avantages prévus doivent être supérieurs aux coûts de l'action collective. Lorsqu'il n'y a pas d'incitations sélectives, les gens émettent l'hypothèse que l'ensemble du groupe est interpellé et qu'en tant qu'individu isolé, ils ne sont pas les seuls à subir cette situation et que leur attitude individuelle est donc sans effet notable au global (Olson, 2011). Il est possible de penser ici, par exemple, à la hausse du prix de l'essence où l'ensemble de la société est interpellé, mais où peu de gens ressentent le besoin de s'indigner par un

sentiment d'impuissance. Pourquoi certaines personnes se lèveraient-elles pour l'ensemble des gens qui ne se lèvent pas? Dans les lignes qui suivent, les différents antécédents sociaux, organisationnels et individuels de l'action collective seront mis en lumière.

### **1.2.3.1 Antécédents sociaux**

L'action collective peut s'effectuer de par l'importance pour un groupe d'assurer la liberté d'expression et la sécurité de ses membres (Latham, 1952). Dans une même ligne de pensée, Olson (2011) mentionne que le patriotisme peut aussi faire partie des mobiles poussant un individu à se joindre à une organisation. Celui-ci poursuit en évoquant que les individus d'une collectivité peuvent en venir à former des groupes de pression dans le but de gagner en pouvoir et ainsi enrayer certaines inégalités détectées par ces derniers. Le Bon (1895), pour sa part, constate que le pouvoir des groupes en société est de plus en plus grand grâce à la participation à la vie politique des classes populaires de plus en plus présentes et grâce à l'association graduelle des gens permettant de prendre conscience de leur force.

D'après Mannoni (1994), une action violente commise par des individus peut unir ces derniers. Il en est de même lorsque des individus sont exposés communément à un acte violent comme une catastrophe naturelle. Par ailleurs, il poursuit en évoquant le fait que la formation de masses peut se produire par des événements non-récurrents et imprévisibles comme les guerres et les épidémies mais aussi par des événements ayant une certaine récurrence étant habituellement prévisibles dans le temps comme certains rites ou fêtes à caractère religieux.

La panique peut aussi être la source d'une action collective. Cette panique est susceptible d'être créée en société lorsque la conjoncture économique est plus ou moins

stable, comme par exemple, lors d'une catastrophe imminente (Cantril, 1940). Les moyens de communication bien présents dans la société de masses amplifient le phénomène d'influence par l'information rapidement disponible dans les médias (Moscovici, 1981) menant donc à une amplification de la panique lorsque le contexte s'y prête. Ce phénomène d'influence peut être comparé au mimétisme présent et observable même chez les animaux permettant la formation de groupes (Mannoni, 1994). De plus, il est prouvé que les êtres humains auraient tendance à se regrouper en troupes pour combattre d'autres troupes et ce, à partir de leur instinct (Mosca, 1939).

Les leaders, les chefs et les meneurs servent de catalyseur à la formation de groupes de par la faculté qu'ils possèdent de rassembler et de mobiliser les individus (Mannoni, 1994). Ces nouveaux groupes peuvent se créer dans le but de satisfaire de nouveaux besoins. Ceux-ci sont observables plus particulièrement dans les domaines des nouvelles technologies ou de la spécialisation de nouvelles techniques (Olson, 2011). Occasionnellement, les groupes peuvent aussi se créer par obligation (Harrod, 1957). Le cas de la conscription lors de la Première Guerre mondiale en est un bon exemple. Dans d'autres cas, le simple fait de détenir la même langue maternelle peut tout simplement servir de raison à s'unifier afin d'accomplir des actions de façon collective.

Concernant l'action collective propre aux petits groupes, elle est souvent le résultat de la division d'un plus grand groupe afin de créer une fédération de groupes comptant nécessairement moins de membres dans chacun d'entre eux (Olson, 2011).

### **1.2.3.2 Antécédents organisationnels**

Dans cette partie, les antécédents organisationnels menant à la formation des groupes d'individus poussant à l'action collective seront traités. Le sujet d'intérêt porte davantage

sur les individus malgré le fait que certaines organisations peuvent aussi se regrouper entre elles afin de former des accords collectifs. À titre d'exemple, il est possible de faire référence aux cartels se formant dans le but d'éviter que les gouvernements ou d'autres organisations viennent en contradiction avec leurs intérêts communs (Olson, 2011). Olson (2011) mentionne que l'un des objectifs communs à la majorité des groupes consiste à protéger les intérêts des membres composant ce dernier comme dans le cas des syndicats. Ces mouvements syndicaux ont vu le jour par de toutes petites associations concernant des intérêts locaux étant indépendantes les unes des autres pour ensuite se fédérer à une même entité (Olson, 2011). Les syndicats sont considérés comme le plus bel exemple d'action collective mis en place en organisation permettant des améliorations au niveau des conditions de travail des travailleurs constituant ce groupe (Olson, 2011). Il est nécessaire d'indiquer que les premiers syndicats viables ont pu demeurer en place car ils permettaient d'offrir à leurs membres des avantages tels que l'assistance judiciaire et certaines assurances (Cole, 1948).

Les mesures nécessitant une adhésion obligatoire au groupe et l'appui aux grèves ont permis de faire perdurer l'existence des groupes tels que les mouvements syndicaux (Olson, 2011). Encore aujourd'hui, ces mesures sont d'actualité.

Il arrive qu'une masse d'individus doive former un groupe formel afin de pouvoir se faire entendre au sein d'une organisation. Par contre, ce type de groupe organisé en coûte souvent plus cher aux membres que l'adhésion à certains groupes informels (Olson, 2011). Dans certaines organisations, il est même possible de percevoir la création de différentes classes afin d'unir leur force pour défendre leur rémunération (Engels et Marx, 1971). Il est possible de penser ici aux municipalités où l'on retrouve habituellement des cols blancs, cols bleus et professionnels négociant leur convention collective en appliquant dans chacun des groupes un certain pouvoir de masse envers l'employeur.

Comme l'explique Durkheim (1897), les groupes peuvent aussi se former suivant une approche corporatiste selon différents secteurs d'activité comme les associations professionnelles. Durkheim voit en ces groupes des effets psychologiques bénéfiques. Le contexte organisationnel fait alors en sorte que certains lobbies professionnels exigeant une adhésion obligatoire se créent peu à peu comme les guildes à une certaine époque (Grant, 1942). L'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (C.P.A.) et le Barreau du Québec en sont de bons exemples.

Les groupes représentant une quantité importante de membres au sein d'une organisation ont tendance à former de plus petits groupes, comme des sous-comités, dans le but d'être davantage efficaces face au processus décisionnel (Olson, 2011). Dans un contexte plus formel, c'est la raison d'être des organigrammes. Selon Pelz (1963), le pouvoir d'un superviseur à influencer l'adhésion au groupe en organisation porte sur trois éléments :

1. la capacité à influencer qu'il croit détenir au regard du processus décisionnel par rapport à celle de son propre superviseur;
2. son autonomie décisionnelle concernant ses propres tâches;
3. sa rémunération.

Sans la présence de ces critères, le superviseur perd donc son pouvoir d'influencer et peut s'attendre à ce que des groupes d'employés se créent contre lui (Pelz, 1963).

### **1.2.3.3 Antécédents individuels**

Même s'il est permis de présumer que les individus d'un même groupe ont un intérêt commun, les individus le composant ont aussi des intérêts de nature individuelle qui

diffèrent d'un membre à l'autre (Olson, 2011). La création d'un groupe se produit donc, lorsqu'à lui seul, l'individu ne peut défendre ses propres intérêts. Dans le cas où l'action individuelle est plus profitable, cette dernière est tout simplement appliquée (Olson, 2011). Les gens agissent souvent de la sorte par une motivation quelconque vis-à-vis un certain prestige ou pour l'obtention du respect de leurs connaissances pouvant être de nature professionnelle ou personnelle. Par l'action collective, ce besoin d'estime de soi peut être accompli (Olson, 2011).

Certains individus rejoignent parfois un groupe dans le but d'en retirer un profit plutôt que par un désir d'y appartenir (Festinger, 1953). Dans ce cas, chaque membre du groupe préfère que le coût lié à l'action collective soit payé par les autres membres plutôt que par lui-même personnellement. Chacun souhaite également toucher un profit de cette action collective peu importe sa participation à l'atteinte de celui-ci (Olson, 2011). L'individu doit donc calculer si sa part du bien collectif qu'il prévoit tirer est inférieure ou supérieure au coût qu'il débourse pour l'obtenir (Olson, 2011). Olson (2011) mentionne qu'en situation de grève, il est possible de détecter les individus ayant des intérêts individuels plus élevés que ceux collectifs. Ceux ne désirant pas participer à cette grève par peur de perdre leur salaire supposent donc avoir des intérêts économiques individuels plus forts comparativement à leurs intérêts collectifs. Ce même auteur poursuit en indiquant que les travailleurs rationnels n'ont pas tendance à participer activement à de grands groupes, comme les syndicats, puisqu'ils ont l'impression de ne pas avoir l'occasion de changer quelque chose par leur simple personne, mais peuvent tout de même profiter du succès de ce grand groupe, s'il y a lieu.

Le Bon (1895) définit trois causes permettant l'apparition d'un groupe :

1. le sentiment d'être invincible par l'anonymat du grand groupe et de la déresponsabilisation de ses actes;

2. la contagion mentale qui se résume par l'effet hypnotique d'une foule déjà existante qui amène d'autres individus à rejoindre le groupe;
3. la suggestibilité de la foule déjà existante qui inspire l'adhésion des gens.

L'action collective peut aussi être influencée par l'inter-stimulation des individus composant le groupe. Ils s'influencent mutuellement dans leurs comportements ou attitudes (Allport, 1924). Ces individus au sein d'un groupe ont parfois tendance à imiter les comportements des autres et à les reproduire. Ces comportements proviennent du renforcement de chacun des membres (Miller et Dollard, 1941).

Il faut savoir que l'homme est programmé selon un principe de socialisation. Par exemple, un ermite retiré de la société au fond d'un désert demeurerait tout de même socialisé (Mannoni, 1994). De plus, la libido, en désexualisant ce concept, est en cause dans l'action collective par le fait que les individus se joignent parfois à certains groupes pour s'attirer leur amour par l'expression de leur conformité avec ceux-ci (Freud, 1924).

Afin d'avoir des sources d'incitations positives de la part de ses membres, le groupe doit offrir, en plus des biens collectifs, certains biens privés non collectifs pouvant être remis à des membres en particulier (Olson, 2011). Cette mesure motive donc les individus ayant la possibilité de toucher un bien privé à s'impliquer davantage à l'intérieur du groupe.

Finalement, la panique ressentie par un individu peut affecter d'autres individus et finalement mener à la création d'une masse de personnes ayant des intérêts communs. Les gens touchés par ce genre de regroupement sont majoritairement les personnes plus fragiles, émotives et anxieuses (Cantril, 1940).

#### **1.2.4 Transgression collective**

Il est possible de distinguer deux formes de forces menant à la transgression collective au sein d'un regroupement. Il s'agit des forces de maintenance permettant l'ordre social, faisant référence à une logique conformisme ou conservatisme, et aux forces de changement amenant une certaine anomie provoquant les scandales, la révolte et d'autres phénomènes anoniques (Mannoni, 1994). Le conformisme permet à l'ordre social d'être maintenu. Les sociétés traditionnelles orientées vers le passé ont donc une toute autre manière de penser comparativement aux sociétés progressives axées sur l'évolution. Le changement, dans une logique conformiste, représente une certaine forme de transgression collective (Mannoni, 1994). À l'occasion, les règles sont liées à des rites pouvant se traduire par un acte individuel autant que collectif. Vu la nature conservatrice d'un rite, cela explique donc pourquoi il est si difficile d'enfreindre les règles mises en place permettant l'évolution de ces dernières parfois considérablement lente (Cazeneuve, 1971).

L'autorité a pris forme comme un fait humain remontant à l'ère primitive tout aussi présente sur le plan individuel que collectif (Marsal, 1958). Pour les individus, la représentation du monde en tant que telle se résume à eux comme un ensemble de prohibitions et de coercitions (Cazeneuve, 1971). Dans le monde des associations de travailleurs, ces dernières doivent habituellement utiliser la contrainte face à l'employeur et même parfois face à leurs propres membres afin d'obtenir un avantage supplémentaire tel qu'une augmentation salariale (George, 1891). À travers l'histoire, une prospérité des groupes, tels que les syndicats, a pu se faire sentir au moment où une action contraignante fut mise en place par le groupe lui-même. L'adhésion obligatoire des membres au groupe fait partie des exemples d'actions contraignantes possibles. (Olson, 2011). D'autres groupes, comme les associations professionnelles, n'obligent pas leurs membres à adhérer à ceux-ci. Ils ont néanmoins certaines latitudes qu'ils peuvent exercer avec l'accord de l'État (Linhart, 1994).

### 1.2.5 Processus de transgression collective

À ce jour, il n'existe pas une multitude de modèles afin de décrire le processus complet de transgression collective. Bélanger (1991) signale que les règles de production se créent et se modifient à travers l'activité quotidienne tout en accordant une dépendance aux rapports sociaux. Pour sa part, Schumpeter (1939) a élaboré trois étapes concernant le développement des comportements innovateurs se référant à la déviance (voir figure 9). Pour commencer, il n'y a que quelques personnes qui prennent le risque de suivre la nouvelle ligne directrice transgressant les règles. Par la suite, des imitateurs se joignent à ces quelques personnes pour créer un ensemble. Finalement, les règles sont redéfinies afin de satisfaire les employeurs et les employés.



Figure 9 : Le processus d'innovation selon Schumpeter (1939)

À la suite de ce processus élaboré par Schumpeter en 1939, Alter (2000) en a développé un second beaucoup plus étoffé dans le but d'expliquer lui aussi le mouvement de l'innovation menant à la déviance organisationnelle (voir figure 10).

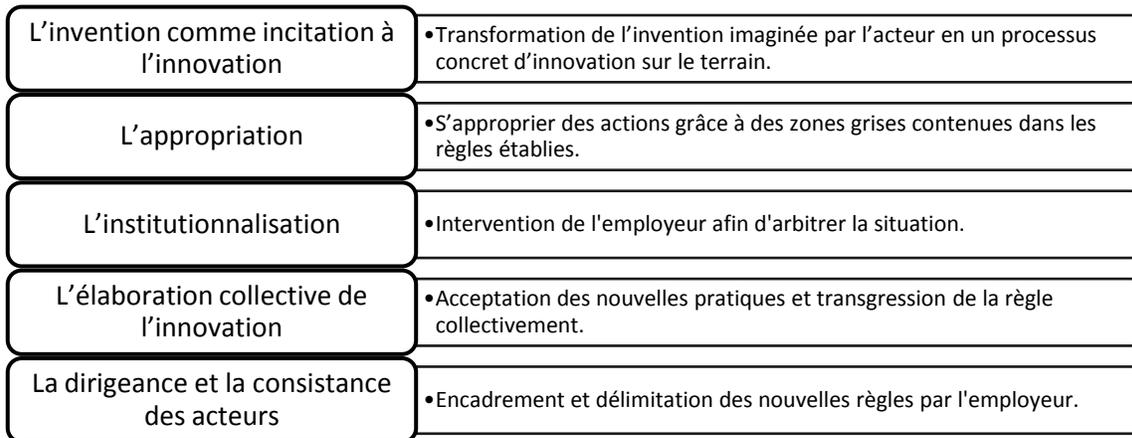


Figure 10 : Le processus d'innovation selon Alter (2000)

Bien que le processus élaboré par Alter (2000) soit davantage détaillé, le modèle retenu dans cette étude est celui élaboré par Schumpeter (1939). Ce choix se justifie par le caractère changeant des situations de transgression collective étant susceptible d'apporter certaines fluctuations à un tel processus. Le modèle de Schumpeter (1939) semble donc plus approprié considérant sa plus grande flexibilité.

### 1.3 CONCLUSION DE CHAPITRE

Bien que le sujet de la transgression organisationnelle ait été traité sous bien des aspects depuis maintenant plusieurs années, il est possible de constater qu'à la suite de l'étude de la littérature effectuée préalablement, très peu d'informations traitent à ce jour de ce que vivent les gestionnaires confrontés à la transgression organisationnelle collective faite par leurs employés. Cet aspect sera donc traité dans les parties subséquentes de ce mémoire.

Dans le chapitre suivant, le choix de la méthodologie de la recherche est mis en lumière. La question de recherche, les objectifs de la recherche, la pertinence scientifique et sociale, la définition des concepts utilisés, le devis de recherche, la méthode de collecte de données et la méthode d'analyse des données sont tous des éléments abordés au sein de ce second chapitre.

## **CHAPITRE 2 :** **MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

### **2.1 QUESTION DE RECHERCHE**

La présente recherche concerne la transgression des règles effectuée dans un contexte organisationnel. Plus précisément, la question de recherche est la suivante : *comment les gestionnaires vivent-ils la transgression organisationnelle collective des règles effectuée par les employés qu'ils supervisent?*

### **2.2 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

L'objectif général de cette recherche est de décrire le vécu des gestionnaires au regard de la transgression organisationnelle collective effectuée par les employés qu'ils supervisent. À partir de cet objectif général, des objectifs spécifiques sont dégagés:

1. décrire la manière dont les règles sont transgressées collectivement par les employés;
2. décrire comment les gestionnaires réagissent face à une situation de transgression collective;
3. décrire la manière dont ces situations sont gérées par les gestionnaires;
4. décrire les conséquences de ces actes transgressifs pour les gestionnaires sur les plans:
  - a. personnel;
  - b. professionnel;
  - c. organisationnel.

5. décrire le soutien que les gestionnaires ont ou aimeraient obtenir tout au long de la manifestation collective d'actes transgressifs par les employés sous leur supervision.

### **2.3 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE**

L'interrogation de Babeau et Chanlat (2008) à la toute fin d'un de leurs articles justifie le fait d'étudier ce thème. Babeau et Chanlat (2008) se questionnent sur les constats et intérêts que les managers portent à la transgression.

Ce mémoire permet d'aborder ce même thème en se penchant davantage sur les expériences vécues par les gestionnaires face à la transgression organisationnelle collective permettant ainsi d'observer la situation sous un angle différent. Cette recherche, mettant l'accent sur les réalités des gestionnaires subissant la transgression organisationnelle collective de leurs employés, est d'autant plus pertinente sachant que ces derniers doivent être considérés comme une partie intégrante de l'organisation humaine. Cette recherche aborde le réel en considérant une analyse au préalable plutôt que de ne baser ses résultats sur un simple jugement moral (Van Campenhoudt et Quivy, 2011).

Les enjeux sociaux liés aux résultats de cette recherche permettent de mieux comprendre la situation lorsqu'elle se présente et donc, de s'orienter sur des pistes de réflexion au regard des actes transgressifs collectifs effectués par les employés sous la supervision des gestionnaires. Étant donné l'influence significative des gestionnaires sur leurs employés, il apparaît donc pertinent de comprendre ce phénomène dans le but d'éviter les effets négatifs pouvant se répercuter sur le climat de travail de l'organisation.

Les résultats émanant de cette recherche permettent de prendre en compte une facette de la gestion qui n'a été abordée que de façon indirecte jusqu'à maintenant.

## **2.4 DÉFINITION DES CONCEPTS**

### **2.4.1 Transgression organisationnelle collective**

Le concept de transgression organisationnelle peut être défini à partir des ouvrages de Babeau et Chanlat (2007, p.2) et de Pesqueux (2010, p.3), ces derniers s'étant penchés sur ce thème. La transgression organisationnelle peut donc se résumer par un ensemble d'actes effectués par des acteurs en fonction de leur environnement au sein d'une organisation, le tout étant en contradiction avec des normes et règles déjà établies. Bien que le caractère contradictoire des règles se doive d'être au sein même de la définition de la transgression organisationnelle, il est tout aussi important d'indiquer que ce type de transgression s'effectue à partir de l'environnement des acteurs transgressifs. Ces deux éléments complémentaires permettent alors d'établir une définition plus complète tout en mettant en évidence l'impact non négligeable de l'environnement par rapport à ce concept.

Étant donné que cette étude traite de la transgression organisationnelle dans un contexte collectif, l'énonciation de la signification de l'action collective s'avère donc à propos afin d'en saisir le sens. La définition retenue relative à l'action collective provient de MacIver (1932) et de Olson (2011). L'action collective constitue une action émanant d'un groupe ayant des intérêts communs et partagés dans le but de toucher un bénéfice réparti de manière proportionnelle ou non en fonction de l'effort individuel fourni par chacun des membres. Le choix de cette définition s'explique par la conciliation de deux éléments complémentaires faisant en sorte d'établir une définition plus exacte et étoffée. La première partie de la définition énonce ce qu'est une action collective, et ce, en indiquant le critère de base nécessaire pour son exécution, soit la validation d'intérêts communs et partagés par les membres du groupe. La deuxième partie sert plutôt à mettre en lumière les liens existants entre ce type d'action et les fins associées. Dans ce cas-ci, les fins de l'action sont liées à un bénéfice à répartir d'une manière bien définie.

Puisque les concepts de transgression organisationnelle et d'action collective ont été définis, celui de la transgression organisationnelle collective peut à présent être déterminé en fonction de ces derniers. La définition de ce concept est adaptée de Babeau et Chanlat (2007), Pesqueux (2010), MacIver (1932) ainsi que de Olson (2011). La transgression organisationnelle collective est donc l'ensemble des actes effectués émanant d'un groupe ayant des intérêts communs et partagés dans le but de toucher un bénéfice réparti de manière proportionnelle ou non dépendamment de l'effort individuel fourni par chacun des membres en fonction de leur environnement au sein d'une organisation, le tout étant en contradiction avec des normes et règles déjà établies.

#### **2.4.2 Recherche qualitative**

Cette étude portant sur la transgression organisationnelle collective est effectuée en ayant recours à une démarche qualitative. Ce type d'étude qualifiée de qualitative a été de nombreuses fois utilisé et bonifié depuis ses premières utilisations au début du siècle dernier. À l'époque, la recherche en sciences sociales était alors quasi synonyme de recherche qualitative (Dorais, 1993). Parfois dénigrée, la recherche qualitative a souvent été un sujet de controverse par de nombreux chercheurs. Hite (1983) mentionne que les tableaux, graphiques et autres outils considérés comme quantitatifs ne signifient pas nécessairement qu'une recherche soit considérée comme scientifique.

Pour Dumez (2013), il est plus juste d'utiliser les termes de démarche compréhensive lorsque l'on fait référence à la recherche qualitative. La recherche qualitative ou la démarche compréhensive peut être définie tout simplement comme l'étude d'une logique de situation (Popper, 1979). Girin (1990), lui, préfère définir la recherche qualitative par le fait d'objectiver certains éléments d'un contexte en particulier composé d'actions et d'interactions. Étant plus élaborée, la définition de Girin (1990) est celle retenue dans ce

cas-ci. Elle permet à la fois de mettre l'accent sur l'aspect objectif qu'il est possible d'observer à travers les actions ou interactions entre différents acteurs dans un contexte défini.

Dégager la typographie de la recherche qualitative par Dorais (1993) permet d'étoffer les propos énoncés plus tôt. Cette typographie est divisée en quatre types de recherche qualitative. Tout d'abord, la recherche empirique permet d'effectuer une étude par la pratique, les expériences ou l'observation. La recherche-action, elle, s'inscrit plutôt par l'intervention du chercheur dans l'action pendant la recherche. En troisième lieu, la recherche évaluative permet d'énoncer un jugement sur l'efficacité d'un programme. Par exemple, il serait possible de mener une étude sur la satisfaction d'une méthode utilisée par un établissement à partir de ce type de recherche qualitative. Finalement, la recherche introspective consiste à comprendre un phénomène à partir d'une intuition ou d'une réflexion provenant de l'auteur. Dans le cas de cette étude sur la transgression organisationnelle collective, la recherche empirique est mise de l'avant. Cependant, il est important de souligner que l'utilisation d'un type de recherche n'empêche pas l'autre. Il est donc possible de considérer certaines études où différents types de recherche qualitative s'entremêlent afin d'en dégager un tout.

Dorais (1993) explique que la déviance et la dynamique des groupes font partie intégrante des champs d'études de la recherche qualitative. De plus, ce type de recherche permet d'analyser le comportement de certains acteurs. Elle s'appuie entre autres sur leurs actions et leurs interactions (Dumez, 2013; Popper, 1988).

## **2.5 DEVIS DE RECHERCHE**

Cette recherche est une étude qualitative servant à décrire comment la transgression organisationnelle collective est vécue par les gestionnaires. « L'étude de processus stratégiques complexes comme l'innovation, la formation de la stratégie, l'apprentissage organisationnel, le changement stratégique exige le plus souvent la collecte de données qualitatives. » (Langley, 1997, p. 39). Puisque les grandes difficultés d'un chercheur se trouvent souvent en lien avec la méthodologie de la recherche (Van Campenhoudt et Quivy, 2011), la mise en lumière de l'approche utilisée en lien avec la recherche qualitative est mise de l'avant.

Dans cette partie, les forces, les limites et les justifications de la méthodologie retenue concernant les éléments du devis de recherche sont exposés.

### **2.5.1 Forces**

L'utilisation de la recherche qualitative comporte un lot d'avantages. D'ailleurs, elle permet de rendre moins ardue la tâche du chercheur lorsqu'il tente d'expliquer ce qu'il observe est réellement ce qu'il croit observer. Il est possible d'en venir à cette constatation en demeurant à l'écoute de son sujet sur une période de temps étendue, ce qui est généralement le cas dans une recherche qualitative (Drapeau, 2004). Elle permet également de mettre en lumière les acteurs et leurs actions et de les analyser par la suite sans se perdre dans une montagne de données (Dumez, 2013). Effectivement, la profondeur et la richesse des résultats dégagés par un petit nombre de participants sont caractéristiques de la recherche qualitative (St-Cyr Tribble et Saintonge, 1999). « [...] le chercheur qualitatif ne vise pas la généralisation des savoirs [...] » mais davantage la compréhension de phénomènes complexes (Savoir-Zajc, 2013, p. 8).

Dumez (2013) énonce que les forces de la recherche qualitative sont de trois ordres : la mise en évidence de mécanismes, la construction de typologie et la redéfinition des concepts et des théories.

### **2.5.2 Limites**

La recherche qualitative ne comporte pas que des forces et des avantages. Certaines limites et faiblesses peuvent en être dégagées. L'énonciation de celles-ci ne conduit pas à dénigrer ce type de recherche, mais plutôt à y dresser les réelles limites à prendre en considération. L'importance de dresser les limites de toute recherche vient alors prendre tout son sens (Van Campenhoudt et Quivy, 2011).

Dumez (2013) a établi que les risques liés à l'utilisation de la recherche qualitative peuvent être catégorisés selon trois ordres : les acteurs abstraits, la circularité et l'équifinalité. Tout d'abord, puisque la recherche qualitative met habituellement l'accent sur des acteurs dans un contexte particulier, il est important de porter attention aux acteurs qui sont non abstraits (Dumez, 2013). Le choix de ceux-ci et l'importance accordée à chacun d'eux sont primordiaux. Concernant la circularité, elle consiste à ne focaliser que sur les éléments confirmant la théorie déjà existante (Dumez, 2013). La possibilité d'appliquer le principe de la circularité est d'autant plus significative en recherche qualitative (Yin, 2008). Popper (1988) affirme qu'il est possible de faire coïncider à peu près n'importe quel fait avec n'importe quelle théorie si l'on applique le principe de la circularité. Le chercheur se limite donc à ne trouver que ce qu'il cherche sans possibilité d'en arriver à une découverte inconnue à ce jour (Drapeau et Letendre, 2001). La circularité peut être utilisée de manière consciente ou inconsciente par le chercheur afin de rehausser son image ou pour lui permettre de voir l'avenir avec plus d'optimisme qu'il le devrait (Drapeau, 2004). Par ailleurs, à l'instant où le chercheur élabore une théorie sur la cause

d'un phénomène, il peut alors s'avérer difficile pour lui de constater et de prendre en compte d'autres éléments que ceux confirmant cette théorie (Bergh, 1905). Finalement, l'équifinalité consiste à ne survaloriser qu'une seule théorie permettant d'expliquer un phénomène parmi une multitude d'autres (Dumez, 2013). Stinchcombe (1968) mentionne même le fait qu'au minimum trois explications sensées doivent être mises en corrélation avec un phénomène avant de pouvoir s'avancer sur une.

Plusieurs pièges et éléments de recherche sont donc à considérer lorsqu'un chercheur s'adonne à la recherche qualitative. Les résultats finaux, qui ne sont pas généralisables (Savoie-Zajc, 2013), et le temps de recherche en dépendent.

### **2.5.3 Justifications de la méthodologie retenue**

Le caractère subjectif de la recherche qualitative permet de s'approprier une grande quantité de données dans les cas où le point de vue d'un acteur social sert à expliquer ou à comprendre une situation (Lalivie d'Epinau, 1985). Le choix d'utiliser la recherche qualitative s'est d'ailleurs établi en fonction du fait que les données qui sont recueillies dans ce contexte pourront l'être par l'entremise d'interprétations, d'intuitions et même à partir des connaissances déjà acquises du chercheur (Gauthier, 2008). En définitive, la flexibilité et la sensibilité face au sujet d'étude pousse l'auteur à adopter cette recherche sous un angle qualitatif (Drapeau, 2004).

## **2.6 MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES**

Le choix de la méthode de collecte de données est une étape cruciale en recherche. De ce choix découle, à un certain moment donné, l'analyse des résultats finaux de la

recherche. Pour ce faire, afin de privilégier la technique d'investigation appropriée, une prise de conscience relative à la nature des données qui sont à collecter doit être faite (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). Dans le cadre de cette étude, l'utilisation du parcours de vie, utilisée en sciences sociales depuis plus de 100 ans (Gauthier, 2008), est la technique retenue. Ce type d'entretien permet entre autres d'établir un certain contact réel en lien avec le vécu des acteurs interrogés (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). Il est alors possible d'adopter une approche biographique avec ces acteurs (Gauthier, 2008). De plus, Dorais (1993) fait remarquer que l'utilisation de la technique de parcours de vie permet de distinguer un lien à la fois entre l'imagination, l'audace de la découverte et la démarche scientifique.

Dans cette section, une définition globale de la technique de parcours de vie ainsi que les forces et limites de cette dernière sont traitées. Les motivations qui ont poussé l'utilisation de cette technique sont aussi abordées. Par ailleurs, les détails des entretiens sont mis en évidence. Les informations concernant ces rencontres traitent du contenu de la grille d'entretien, du nombre et du type d'entretiens ainsi que des caractéristiques des participants.

### **2.6.1 Caractérisation du parcours de vie**

Leonard D. Cain (1964) a été l'un des premiers auteurs à s'intéresser aux parcours de vie dans son œuvre intitulé *Life course and social structure*. Par la suite, d'autres auteurs s'y sont intéressés et ont contribué à développer cette méthode telle qu'elle est aujourd'hui. Avant la seconde modernité, les parcours de vie étaient en quelque sorte homogénéisés (Beck, 1992). Les gens ne peuvent être considérés comme homogènes et ordonnés. Ils sont plutôt observés comme des individus aux multiples facettes pouvant parfois aller à l'encontre d'un processus habituel (Dannefer et Settersten, 2010).

Certains donneront une appellation différente au parcours de vie telle qu'histoire de vie (Dorais, 1993) ou récit de vie (Côté, 2013). Il faut par contre garder à l'esprit que ces termes ne sont que des synonymes au parcours de vie et ont inévitablement le même sens.

Pour Deslauriers (1991), le parcours de vie se résume à une technique permettant à comprendre un contexte ou un phénomène du type social et ce, grâce à l'expérience de vie d'une ou de plusieurs personnes. Fleury (2013), lui, définit plutôt le parcours de vie comme une perspective vue de façon générale menant à la conception systémique de problèmes de recherche dans un cadre cohérent à partir des différentes dimensions de la vie sociale présentes chez les acteurs.

Une structure bien typique aux parcours de vie est établie. Par exemple, les méthodes utilisées pendant les entretiens permettent d'approfondir et de détailler un sujet, et ce, avec peu d'acteurs. Ces entretiens sont d'ailleurs d'une durée beaucoup plus longue qu'à l'habitude et souvent, même, divisées en deux parties (Van Campenhout et Quivy, 2011). Il est possible d'envisager environ deux heures et demie à trois heures pour chaque participant (Côté, 2013).

À partir des travaux de Dannefer et Settersten (2010) mentionnant que les acteurs construisent leur propre monde et qu'ils ont la capacité de le reconstruire indéfiniment, Carpentier et White (2013) ont ressorti quatre principes qu'il est possible d'observer à partir de la technique de collecte de données qu'est le parcours de vie. Fleury (2013), suivant la même approche, s'est lui aussi prononcé sur ces quatre principes. L'utilisation du parcours de vie permet d'organiser la complexité de la vie sociale tout en prenant en considération la temporalité, l'aspect social, l'interrelation entre les vies et les capacités actancielles des individus à être autonome (Carpentier et White, 2013) :

- Le temps : la vie évolue dans le temps (Fleury, 2013) à partir des nombreux événements et expériences personnelles ou collectives s'inscrivant aux parcours de vie

des acteurs à des moments différents (Carpentier et White, 2013). La vie de chaque individu est d'ailleurs divisée en catégories d'âge hétérogènes où différents droits, devoirs et attentes sont associés (Fleury, 2013). De plus, le présent et le futur des individus s'organisent souvent à partir des contraintes et des possibilités déterminées par le passé (Fleury, 2013).

- L'aspect social : le parcours de vie permet de prendre conscience des divers contextes sociaux auxquels les individus sont exposés et des expériences de vie auxquelles ils sont différemment imprégnés relativement à leur statut social (Carpentier et White, 2013). Les individus appartiennent également à différents groupes sociaux, comme la famille, où différentes formes de soutien social peuvent leur être offertes (Fleury, 2013).
- L'interrelation entre les vies : les vies personnelle, familiale et professionnelle sont susceptibles de se croiser et de s'influencer mutuellement dans les choix de la vie (Carpentier et White, 2013). L'interrelation entre les vies s'inscrit aussi à travers les différents rôles qu'un individu peut posséder au sein d'une collectivité. Ces différents rôles peuvent d'ailleurs entrer en conflit et provoquer certaines situations (Fleury, 2013).
- L'autonomie : un parcours de vie peut différer d'une personne à l'autre tout dépendant de la capacité de l'individu à contrôler ses conditions de vie comparativement à un autre et donc, éviter d'être confronté à des situations désavantageuses pour celui-ci (Carpentier et White, 2013). Le parcours de vie peut aussi être altéré de diverses manières par des événements vécus dans la vie d'autres individus partageant leurs expériences avec eux (Fleury, 2013).

La temporalité prend une importance plus que significative dans l'analyse de parcours de vie. Cette technique admet l'existence d'un caractère interactif de l'environnement auquel l'individu évolue au fil du temps (Carpentier et White, 2013). Le parcours de vie

permet d'apprendre comment l'individu, face à un contexte donné, a pu percevoir une situation et agir sur le moment (Bertaux, 2005). De plus, cette technique a l'utilité de faire état du caractère dynamique et complexe du rapport au travail face à son évolution dans le temps, et ce, en mettant en évidence deux types de temporalité, soit le temps court et le temps long (Côté, 2013).

### **2.6.2 Forces**

Par l'approche du parcours de vie, une attention particulière est portée aux différents acteurs rencontrés (Boltanski, 2009) permettant alors d'effectuer une collecte de données plus précise. Le parcours de vie situe les différentes attentes et les désirs des acteurs dans un contexte concret qu'est celui du marché du travail tout en dégageant une certaine richesse relativement à l'information recueillie (Côté, 2013). De plus, l'utilisation de parcours de vie sert à extrapoler l'universel du singulier (Dorais, 1993). Ceci permet donc la création de processus généraux à partir d'histoires individuelles.

La temporalité, à travers les histoires racontées par les acteurs, offre la possibilité de cerner un temps précis sur le rapport au travail en fonction des événements qui y surviennent. La compréhension du avant et du après est alors plus évidente (Côté, 2013). Héliardot (2006) indique que cette technique offre l'avantage de faire l'étude des changements dans la vie de l'acteur sur le temps court, où se vit en temps réel les changements, de même que sur le temps long correspondant plutôt à l'évolution des effets dans le temps qui y sont dégagés.

Finalement, le parcours de vie permet de dégager des éléments autant personnels que professionnels de la vie de l'acteur tout en rendant compte de la diversité des contextes présents dans la vie personnelle et professionnelle (Côté, 2013)

### **2.6.3 Limites**

Dépendamment de la vigilance du chercheur, la validité de l'étude scientifique adoptant l'utilisation du parcours de vie peut s'en ressentir. Il est primordial de prendre en considération le caractère imprévisible et l'hétérogénéité de chaque acteur et de leurs expériences qui en découlent (Carpentier et White, 2013). Puisque les individus sont rencontrés un à un et témoignent de leurs expériences individuelles (Carpentier et White, 2013), l'analyse de ces résultats doit se faire avec prudence.

L'attention du chercheur doit également porter sur le caractère parfois subjectif et incomplet que l'analyse d'une expérience de vie peut provoquer (Dorais, 1993). La présence de situations émotionnelles à travers ces histoires est susceptible d'amener ce caractère subjectif (Gauthier, 2008).

Lors de l'entrevue, il est possible, via la mémoire de l'interviewé, que certaines parties importantes des expériences soient manquantes et créent donc un biais (Côté, 2013). De plus, ces parties manquantes peuvent aussi être provoquées intentionnellement par ce dernier par un filtrage des éléments qu'il désire mettre au grand jour de ceux qu'il préfère plutôt garder pour lui-même (Côté, 2013). Bertaux (2010) confirme ces propos en mentionnant qu'*a posteriori*, la reconstruction des parcours de vie peut différer de la réalité.

### **2.6.4 Justifications du choix de l'approche méthodologique retenue**

Comme illustré précédemment, le parcours de vie est un outil méthodologique disposant de forces et de limites. Quelques aspects ont par contre motivé son utilisation plutôt qu'une autre dans cette recherche. Les entretiens semi-directifs qui sont utilisés lors cette recherche permettent une certaine familiarité et donc la possibilité d'établir des

contacts humains réels (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). Ce contact est important en recherche qualitative afin de permettre d'observer et de comprendre des situations complexes émanant d'interactions humaines évoluant dans différents environnements externes (Shelton et Smith, 2015).

Le parcours de vie a comme utilité d'effectuer une démarche critique plutôt qu'une démarche basée sur le savoir et les connaissances des experts afin de se rapprocher le plus possible de la réalité (Carpentier et White, 2013). D'ailleurs, il permet de comprendre et d'expliquer les problèmes sociaux complexes (Fleury, 2013) tout comme il est nécessaire de le faire dans cette étude. D'autre part, cette analyse des problèmes sociaux s'effectue en focalisant sur l'humain et ses représentations, ses expériences et ses actions (Côté, 2013). Le parcours de vie permet également d'harmoniser certains processus d'un système donné (Fleury, 2013) comme il en est question dans cette recherche.

McDaniel et Bernard (2011) mentionnent que, de cette méthode, l'historicité de l'individu peut être alors dégagée, et ce, dans un cadre d'analyse regroupé selon quatre principes analytiques :

1. la vie est une trajectoire composée d'expériences vécues de la naissance jusqu'à la mort;
2. plusieurs facettes en interaction (travail, famille, santé, éducation, etc.) constituent la vie;
3. les liens sociaux établis en cours de vie permettent une influence mutuelle entre eux;
4. de par les différents contextes locaux, nationaux et sociaux affectant d'une manière ou d'une autre les individus, ces derniers affectent également différents autres contextes.

Lalive d'Épinay, Bickel, Cavalli et Spini (2005) confirment le deuxième principe analytique de McDaniel et Bernard (2011) en indiquant que ce qui forme un individu est l'ensemble des trajectoires liées au travail, à la famille, à la vie sociale et à l'éducation. Ces

trajectoires provoquent des réaménagements marquants et importants auxquels l'individu doit s'ajuster continuellement en négociant parfois des arrangements avec les acteurs concernés afin de stabiliser la situation (Strauss, 1978). Les parcours de vie permettent de saisir plus adéquatement les événements significatifs de la vie de l'acteur concerné ainsi que les raisons de ces bifurcations influençant les différentes trajectoires possibles (Côté, 2013). Ces trajectoires éventuelles peuvent être caractérisées selon trois phases :

1. les transitions caractérisent le passage d'un statut vers un autre nécessitant l'adoption de nouveaux comportements;
2. les événements consistent en un changement relativement brusque dans la vie de l'individu;
3. les bifurcations sont des changements réorientant de manière significative la vie de l'individu (Elder *et al.*, 2003; Lalive d'Épinay *et al.*, 2005).

Le parcours de vie permet d'effectuer des liens forts entre différents domaines de la vie et d'en tirer des conclusions (Côté, 2013). En superposant différents contextes, il est possible de s'apercevoir que des changements subis dans un contexte particulier ont un quelconque impact dans d'autres vu la forte interdépendance existant entre les multiples sphères de la vie (Côté, 2013). Il est important de signifier que ces changements dans différents contextes peuvent avoir des impacts à court ou à long terme sur l'individu et donc, sur son parcours de vie (Barrère-Maurisson, 2003).

L'usage du parcours de vie accorde une « [...] meilleure description de la pratique des acteurs, de leurs stratégies relationnelles et de leurs représentations sociales. » (Carpentier et White, 2013, p. 280). Gauthier (2008) mentionne que le parcours de vie permet de poser un regard scientifique sur les polarités tout comme le sont l'individu et le collectif traités ici. Côté (2013) renchérit ces propos en indiquant que le parcours de vie

possède une grande valeur heuristique en ce qui concerne le rapport des individus dans un contexte professionnel tout au long de leur vie.

La recherche du type qualitatif utilisée au cours de cette étude permet un examen plus approfondi des enjeux sans pour autant avoir recours à un nombre élevé d'interviewés (Patton, 1990). Elle permet également d'enrichir certaines réflexions à l'aide d'expériences pratiques effectuées sur le terrain (Carpentier et White, 2013).

### **2.6.5 Type d'entretien**

Lors des entretiens effectués auprès des acteurs, différents outils et méthodes ont été mis en place afin d'optimiser ceux-ci. L'enregistrement audio de chaque entretien à l'aide d'un dictaphone est nécessaire afin que le chercheur puisse demeurer concentré et accorder toute son attention à la personne interrogée plutôt qu'à la transcription de notes (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). Shelton et Smith (2015) confirment ces propos tout en signalant l'importance accordée à l'anonymat des participants. Puisque le contexte de ces entretiens consiste à répondre à une invitation du chercheur et non dans un contexte de formation, ces entretiens sont effectués de manière orale (Gauthier, 2008).

Les entretiens semi-directifs utilisés ont permis d'effectuer une analyse de contenu à partir des informations et des témoignages recueillis avec une certaine complexité et une certaine profondeur (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). « En ce sens, on ne peut donc jamais dire que les entretiens exploratoires en recherche sociale soient strictement non-directifs et que l'interviewer puisse être totalement neutre. » (Van Campenhoudt et Quivy, 2011, p. 207). Finalement, afin que les résultats de l'entretien prennent tout leur sens, il est conseillé d'adopter une attitude qui soit la plus neutre possible et bienveillante envers l'acteur (Van Campenhoudt et Quivy, 2011).

### **2.6.6 Grille d'entretien**

Une grille d'entretien a accompagné chaque entrevue dans le but de guider chacune d'elle (voir annexe I). Cette grille est demeurée la même pour chacune des entrevues réalisées. Aucune modification n'y a été apportée tout au long du processus. Comme le mentionne Dorais (1993), il est à propos d'utiliser des questions du style ouvert pour ce genre d'entrevues qui sont plus ou moins directifs. La directivité est effectivement variable dépendamment de la réaction des thèmes abordés et de la proximité qui s'établira avec le chercheur (Carpentier et White, 2013). Six questions ont donc été élaborées dans le but d'éviter de restreindre les gestionnaires rencontrés et ainsi obtenir le plus d'informations possibles. Cependant, à quelques reprises, des précisions ne figurant pas à la grille d'entretien ont dû être apportées par le chercheur afin de clarifier certains points ou pour rediriger le gestionnaire vers le thème initial désiré. Ces questions servent à mettre en contexte les situations de transgression organisationnelle collective ainsi qu'à répondre aux cinq objectifs de recherche du présent mémoire. Ces dernières permettent donc de décrire les actes transgressifs en tant que tels, la manière dont le gestionnaire a géré la situation, les sentiments éprouvés par le gestionnaire, les conséquences multiples sur les plans personnel, professionnel et organisationnel et le soutien obtenu ou non durant la gestion des actes transgressifs.

### **2.6.7 Nombre d'entrevues**

Afin d'être en mesure de dégager certaines constantes et de représenter le plus fidèlement possible l'ensemble des acteurs impliqués, trois entretiens ont été réalisés et croisés entre eux (Dorais, 1993). Effectivement, dans le cadre de cette recherche du type qualitatif, le nombre d'entrevues doit correspondre à un stade acceptable de saturation de

l'information en fonction de la complexité et de la richesse du sujet de recherche (Drapeau, 2004).

Les entretiens réalisés selon une perspective de parcours de vie nécessitent un nombre moindre de rencontres dû au fait que celles-ci permettent d'obtenir davantage de renseignements et de traiter en profondeur certains thèmes avec chacun des participants. Ces entretiens sont d'ailleurs d'une durée plus longue et plus riche en information comparativement à d'autres types d'entretiens réalisés selon une méthodologie différente.

Assurément, si certaines difficultés concernant le recrutement des participants ne s'étaient pas présentées, un nombre plus élevé d'entretiens aurait été réalisé. Ces difficultés de recrutement s'expliquent par le sujet tabou qu'est la transgression organisationnelle collective et par la probabilité qu'une situation spécifique de ce genre ait été vécue par un gestionnaire. Effectivement, certains gestionnaires éprouvent un malaise à s'ouvrir et à raconter de façon détaillée à un inconnu une situation pouvant s'avérer aussi éprouvante et difficile pour eux. De plus, l'acte transgressif collectif en contexte organisationnel, sous une forme suffisamment pertinente pour faire l'objet d'une étude, se produit assez rarement. De ce fait, quelques gestionnaires rencontrés ont affirmé ne pouvoir participer à l'étude vu l'absence d'expériences vécues par ces derniers concernant une situation de transgression collective. Finalement, deux des trois gestionnaires rencontrés mentionnaient qu'ils n'avaient vécu qu'une seule fois ce genre de situation.

### **2.6.8 Caractéristiques des participants**

Van Campenhoudt et Quivy (2011) font état de trois catégories d'interlocuteurs utiles lors d'une recherche scientifique : les experts dans le domaine, les témoins du phénomène et ceux étant directement touchés par le sujet de l'étude. Ici, les interlocuteurs font partie de

la dernière catégorie énoncée. Puisque le nombre d'entretiens est restreint, il est préférable, dans ce cas-ci, de porter une attention particulière aux acteurs impliqués. Les limites du champ d'analyse que sont la durée, la zone géographique et les organisations sont d'ailleurs à prendre en considération (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). Cette étude a été réalisée sur une période s'échelonnant sur quatre mois en prenant en compte des organisations présentes dans la province de Québec. Puisque les entretiens semi-directifs demandent habituellement une certaine rigueur et beaucoup de temps à consacrer, même dans une situation optimale, seulement quelques personnes peuvent être interviewées (Van Campenhoudt et Quivy, 2011).

Les personnes interrogées devaient être des gestionnaires ayant vécu une situation de transgression organisationnelle collective effectuée par les employés sous leur supervision. Les gestionnaires ont été contactés directement par le chercheur en personne, par courriel et par téléphone concernant leur intérêt à participer à des entrevues semi-dirigées sous la forme de parcours de vie. Le projet a été expliqué ainsi que les objectifs de l'entretien. Il a été spécifié que la participation était volontaire, confidentielle et que les participants pouvaient se retirer à tout moment de la recherche. Le tableau 2 ci-dessous présente les principales caractéristiques de chacun des trois gestionnaires rencontrés.

	<b>Gestionnaire #1</b>	<b>Gestionnaire #2</b>	<b>Gestionnaire #3</b>
<b>Tranche d'âge</b>	40-49 ans	20-29 ans	60-69 ans
<b>Sexe</b>	Femme	Homme	Homme
<b>Diplôme obtenu</b>	Universitaire	Universitaire	Universitaire
<b>Lieu de résidence</b>	Chaudière-Appalaches	Outaouais	Bas-Saint-Laurent
<b>Nombre d'organisations en tant que gestionnaire</b>	3	3	4
<b>Nombre d'employés supervisés par organisation</b>	Équipe #1 : 14 Équipe #2 : 50 Équipe #3 : 15	Équipe #1 : 4 Équipe #2 : 7 Équipe #3 : 10	Équipe #1 : 70 Équipe #2 : 3 Équipe #3 : 40 Équipe #4 : 4
<b>Nombre d'années d'expérience en tant que gestionnaire</b>	10	2	37

Tableau 2 – Les principales caractéristiques des gestionnaires

Cette étude a été préalablement autorisée par le Comité d'éthique de l'Université du Québec à Rimouski. Cette approbation a été octroyée à la suite de la présentation du projet de recherche à ce comité et à l'acquiescement du chercheur à procéder tout au long de cette étude de façon à respecter les principes d'éthique.

### 2.6.9 Mise en contexte des parcours de vie

Les règles transgressées dans les organisations peuvent l'être de différentes manières tout dépendant du contexte qui les entoure. La transgression peut se faire par rapport à une règle administrative, comportementale ou issue d'une convention collective. Cette liste n'est pas exhaustive et ne se limite qu'aux situations vécues par les trois gestionnaires rencontrés. Dans cette partie, chacun des parcours de vie est mis en contexte pour chacun de ces gestionnaires.

### 2.6.9.1 Gestionnaire #1

Concernant la gestionnaire #1, les faits se déroulent depuis environ quatre à cinq ans au sein d'un organisme public gouvernemental non-syndiqué, mais en voie de l'être. Cette gestionnaire, qui travaillait auparavant dans un autre organisme en tant que cadre, est entrée en poste comme directrice il y a un peu moins de trois ans. Elle ne connaissait donc pas les employés transgresseurs décrits dans cette étude avant ce temps. L'organisme compte environ 50 employés dépendamment de la période de l'année. De par leur rôle de chargés de projets, près d'une dizaine d'employés professionnels et un technicien s'adonnent à des actes de transgression collective. Ces personnes sont des hommes et des femmes âgés de 40 ans et plus.

Les actes transgressifs collectifs sont directement reliés au non-respect des règles de gestion contractuelle indiquées au sein de la politique interne d'adjudication des contrats ou à la *Loi sur les contrats des organismes publics* du gouvernement du Québec. Les chargés de projets préfèrent parfois séparer un grand projet d'envergure en plusieurs projets de même nature afin de réduire les estimations des coûts de ceux-ci dans le but qu'ils soient inférieurs au seuil d'appel d'offres public. Ils sollicitent également le lancement de processus d'appel d'offres tout en sachant que certaines informations sont manquantes et devront être fournies en addenda subséquentement. Finalement, étant donné les délais liés à l'adjudication d'un contrat, les chargés de projets demandent de temps à autre aux prestataires de services ou aux entrepreneurs de commencer les travaux avant même la signature du contrat et la réception de tous les documents légaux s'y rattachant. Pour éviter que ce genre de situations se reproduise, la gestionnaire #1 est déjà intervenue de façon verbale et écrite auprès des individus transgresseurs. Elle a également rencontré la présidente et directrice générale à ce sujet en plus d'organiser différentes rencontres d'informations visant la sensibilisation du respect des règles contractuelles auprès des chargés de projets et de certains gestionnaires.

La gestionnaire #1 a été et demeure donc exposée à la transgression d'une règle de nature purement administrative et législative découlant d'une procédure à suivre lors de l'application d'un processus. Les actes transgressifs affectent de façon significative le climat de travail. Plus précisément, dans cette organisation, les personnes œuvrant au service de la gestion contractuelle sont fréquemment en conflit avec les chargés de projets qui transgressent les règles de nature contractuelle. Ces conflits professionnels se transforment parfois en conflits relationnels pouvant mener à des attaques verbales et à une parcellisation des équipes de travail.

#### **2.6.9.2 Gestionnaire #2**

Le parcours de vie du deuxième gestionnaire se déroule dans une petite entreprise privée non-syndiquée comptant moins de dix employés agissant comme courtière dans le domaine des avantages sociaux. Le gestionnaire interrogé dans ce cas-ci a d'abord travaillé comme conseiller en développement organisationnel dans cette entreprise pendant quatre mois avant de décrocher un poste de directeur des ressources humaines et des opérations il y a un peu plus d'un an. Il a donc eu l'occasion de développer certains liens avec les autres employés avant d'être gestionnaire. Ces liens ne se sont par contre pas concrétisés de manière significative. Les trois employées transgressant les règles sont des agentes de bureau entre 40 et 60 ans. Ces employées se sont concertées afin de rédiger une lettre qu'elles ont envoyée à tour de rôle à la haute direction dans le but d'exprimer leur mécontentement face à leurs conditions de travail. Cependant, à la suite de l'établissement d'un nouveau code d'éthique, la procédure mentionnait que toute demande relative aux conditions de travail devait être adressée au gestionnaire responsable des ressources humaines et des opérations. D'autres actes transgressifs collectifs moins significatifs ont été remarqués chez d'autres employés concernant les règles du nouveau code d'éthique. Le

non-respect des règles contenues dans ce dernier se sont traduites par des comportements proscrits comme manger à leur bureau et utiliser leur téléphone portable à des fins personnelles. Deux clans se sont donc formés : les employées transgressant les règles et ceux s'affichant clairement contre la transgression.

La nature de ces actes transgressifs peut donc s'avérer comportementale. Les habitudes de vie, les façons de se comporter avec les différents acteurs et d'autres règles d'usage peuvent être touchées. C'est ce que le gestionnaire #2 a vécu lors de la mise en place du nouveau code d'éthique. Les employés auraient préféré avoir l'opportunité de participer à l'élaboration du contenu de ce dernier et de voter pour son adoption. Cependant, ce code a été élaboré par la direction et adopté sans la consultation des employés. Puisque le gestionnaire #2 a plutôt évité le problème en croyant que la situation s'auto-régulariserait par elle-même, l'intervention de la haute direction a finalement été nécessaire afin de fixer l'application de ces règles. À ce jour, certains comportements déviants concernant le code d'éthique se produisent toujours, mais de façon ponctuelle et individuelle.

### **2.6.9.3 Gestionnaire #3**

Dans un tout autre contexte, les actes transgressifs peuvent être liés à l'application d'une clause d'une convention collective ou à son non-respect. Les faits entourant cette histoire se déroulent sur environ six mois dans une entreprise privée syndiquée dénombrant environ 70 employés. Le gestionnaire #3 travaille pour l'organisation en tant que directeur général depuis six ans. Ce poste de gestionnaire est l'unique poste qu'il a occupé pour l'entreprise et il n'avait aucun contact avec les employés qu'il supervise avant d'y travailler. L'organisation où évolue le gestionnaire #3 a comme domaine d'activité l'entretien ménager à domicile. Les employés qu'il supervise sont donc appelés à travailler

à différents lieux de travail chaque jour ou presque. L'acte transgressif collectif implique neuf employés de services liés à l'entretien ménager. Ces personnes sont d'âge et de sexe différents. Dans le parcours de vie du gestionnaire #3, une clause de la convention collective mentionne que l'employeur peut décréter la suspension des services d'entretien ménager si la température et l'état des routes rendent les déplacements aux différents lieux de travail trop dangereux. L'employeur doit tout de même rémunérer ses employés comme s'ils étaient au travail. Cette décision est prise par le gestionnaire. Pour ce faire, il fonde celle-ci sur l'avis de certains employés de bureau habitant à différents endroits de la région. Le fait d'avoir à s'impliquer dans le processus décisionnel crée parfois un malaise chez les employés de bureau.

À la suite d'un mouvement de personnel chez les représentants syndicaux, ces derniers interprètent différemment la clause, à savoir maintenant que les employés puissent juger eux-mêmes si la température leur permet ou non de se rendre à leur lieu de travail. Cette interprétation de ladite clause évoque également le fait que les employés soient rémunérés pendant ce temps. Puisque la définition de ce qu'est une tempête varie d'une personne à l'autre, l'interprétation de la règle varie donc d'une personne à l'autre. Certains employés affrontent ce qui est considérée comme une tempête de neige pour se rendre à leur lieu de travail tandis que d'autres, de leur propre chef, demeurent à leur domicile. Cette situation, toujours d'actualité dans l'entreprise, affecte directement le climat de travail.

Depuis ces faits, le gestionnaire a tenté d'établir un contact concret avec les divers représentants syndicaux, mais en vain. Tous les griefs en lien avec les actes transgressifs collectifs ont été analysés par le gestionnaire et envoyés à une firme d'avocats. Sachant que les employés qu'il supervise ont tendance à se distancer de plus en plus de lui, le gestionnaire tente de maintenir une certaine proximité avec eux en les rencontrant individuellement le plus souvent possible pour diverses raisons.

#### 2.6.9.4 Sommaire des parcours de vie

Le tableau 3 présente un sommaire des parcours de vie exposés par les gestionnaires rencontrés. Il permet d'avoir une vue d'ensemble et de mettre en contexte de façon globale les actes transgressifs collectifs.

	<b>Gestionnaire #1</b>	<b>Gestionnaire #2</b>	<b>Gestionnaire #3</b>
<b>Type d'organisation</b>	Publique	Privée	Publique
<b>Taille de l'organisation</b>	≈ 50 employés	≈ 10 employés	≈ 70 employés
<b>Domaine d'activité de l'organisation</b>	Services aux citoyens	Avantages sociaux	Entretien ménager à domicile
<b>Affiliation syndicale</b>	Non	Non	Oui
<b>Type de règle</b>	Écrite	Écrite	Écrite
<b>Nature(s) des actes transgressifs</b>	Administrative et législative	Comportementale	Application d'une convention collective
<b>Objet des actes transgressifs</b>	Processus de gestion contractuelle	Code d'éthique	Interprétation d'une clause de convention collective
<b>Nombre d'employés transgresseurs</b>	≈ 10	3	9
<b>Nombre d'années au poste de gestionnaire dans l'organisation</b>	≈ 3	≈ 1	≈ 6
<b>Situation régularisée</b>	Non	Oui	Non

Tableau 3 – Le sommaire des parcours de vie

## 2.7 MÉTHODE D'ANALYSE DE DONNÉES

L'analyse de contenu effectuée à la suite des entretiens semi-directifs a été retenue comme méthode d'analyse des résultats, car celle-ci permet l'interprétation d'événements et de réactions latentes menant à une décision, le tout en évaluant l'impact des actions (Van

Campenhoudt et Quivy, 2011). Malgré le fait que les recherches qualitatives font encore trop peu référence à l'analyse des données dans leur ouvrage (Paillé et Mucchielli, 2012), cette section met en lumière les différentes techniques et méthodes utilisées afin de codifier et d'analyser le contenu des parcours de vie.

À la suite des diverses rencontres effectuées, un verbatim a été réalisé pour chacune d'entre elles. La retranscription des fichiers audio et des notes prises au cours des entretiens semi-directifs a pu s'effectuer en vue d'analyser ces données (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). Ces retranscriptions ont été réalisées en indiquant les réponses des participants en référence aux questions posées préalablement. Trois documents distincts portant le nom du participant ont donc été réalisés. Par la suite, une couleur de texte différente à chacun des verbatim a été attribuée. Le texte de la gestionnaire #1 est de couleur rouge, de couleur verte pour le gestionnaire #2 et de couleur bleue pour le gestionnaire #3, le but étant de pouvoir centraliser l'information dans un seul fichier comprenant les réponses données de chacun des participants, et ce, tout en étant en mesure de les différencier. Cette technique basée sur une légende de couleurs utilisée afin de codifier les données a servi d'outil de travail dans le but de faciliter l'analyse effectuée par la suite. Effectivement, cette technique n'est pas en soi une méthode d'analyse de données, mais a plutôt comme utilité d'apporter un support à l'analyse proprement dite. L'analyse qualitative en général se référant davantage qu'à plus que des opérations techniques (Paillé et Mucchielli, 2012).

À partir du fichier où chacune des réponses aux questions posées figurent, un tri par rapport à la pertinence des propos mentionnés a été réalisé. À cette étape, plusieurs éléments qui auraient pu s'avérer intéressants ou pertinents dans le cadre d'une autre recherche ont tout de même été retirés. Effectivement, pour diverses raisons, les personnes rencontrées lors des entrevues ont parfois exprimé le désir de développer davantage sur un thème au risque de déroger de l'objet d'étude. Seulement l'information nécessaire a été conservée puisque certains aspects des témoignages ne sont pas tous significatifs (Paillé et

Mucchielli, 2012). À la lecture des verbatim, il a alors été possible de lier certains thèmes à d'autres déjà présents dans la littérature. De plus, cette étape a également permis d'identifier d'autres thèmes pertinents qui n'étaient pas prévus initialement dans le cadre de l'étude. Les extraits des verbatim ont donc été identifiés et catégorisés en fonction de chacun de ces thèmes distincts.

Également, certaines concordances et divergences entre les propos tenus par les trois gestionnaires interrogés au regard des thèmes préalablement établis ont été dégagées. « Le but de l'analyse de contenu est l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production [...]. » (Bardin, 1991, p. 43) afin de cerner les éléments invariants permettant de caractériser chacune des situations propres à chacun des gestionnaires rencontrés (Paillé et Mucchielli, 2012). Cette caractérisation s'est faite en fonction des conditions de production sur la base de certains indices, plutôt qu'en ne se référant strictement qu'aux textes des verbatim eux-mêmes (Henry et Moscovici, 1968).

Afin de réaliser cette analyse de contenu, l'existence possible d'une sélectivité inconsciente du chercheur a été prise en considération dans l'optique où ce dernier ait accepté de croire au contenu et de laisser les témoignages l'instruire sans s'y interférer (Paillé et Mucchielli, 2012). En définitive, les manières de dire les choses par les gestionnaires et les variations des styles de langage adoptés ont également été prises en compte (Bardin, 1991) afin que le chercheur puisse de faire le porte-parole de l'essentiel de ce qu'ils avaient à livrer (Paillé et Mucchielli, 2012). Par exemple, l'importance des propos livrés par les gestionnaires rencontrés pouvait se faire sentir dans l'intonation de leur voix et dans le choix des mots utilisés.

## **CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

### **3.1 MANIÈRE DONT LES RÈGLES SONT TRANSGRESSÉES**

#### **3.1.1 Description des actes transgressifs**

Les règles transgressées le sont de manière à être déformées à l'avantage du groupe transgresseur. Dépendamment du groupe, les déformations des règles souhaitées par les membres sont équivalentes à une disparition de celles-ci lorsqu'elles s'avèrent trop restrictives et ce, même lorsqu'elles sont amoindries par la gestionnaire. « À défaut de les voir disparaître, ils veulent pouvoir les adapter, les modifier au gré du dossier qu'ils sont en train de traiter. » (gestionnaire #1). Dans un autre cas, « [...] on voulait retrouver une certaine zone de confort où l'action était plaisante [...]. » (gestionnaire #2). La correction de la règle était alors souhaitée. Il est possible de comprendre ici que les règles transgressées le seront jusqu'à ce qu'elles soient considérées comme favorables au groupe transgresseur.

La transgression peut s'échelonner sur quelques mois tandis que d'autres groupes transgresseurs pourront faire perdurer cette situation pendant plusieurs années. C'est le cas pour la gestionnaire #1 : « Ça fait au bas mot quatre ou cinq ans que ça dure. ». Même lorsque les actes transgressifs collectifs sont régularisés, il est possible d'avoir à traiter, concernant la même règle, avec des acteurs qui transgressent celle-ci mais de manière

individuelle : « On vit encore certains petits relents, mais je dirais que ce n'est plus une transgression collective, mais plutôt une transgression individuelle. » (gestionnaire #2).

Les acteurs transgresseurs agissent principalement concernant des règles de nature formelle. Cela signifie qu'ils transgressent des règles écrites et connues de tous. Par contre, ces acteurs profitent généralement des zones grises de la règle pour l'interpréter d'un tout autre angle et à leur avantage. Peu importe par quelle instance la règle a été établie préalablement, que ce soit à l'interne ou par la législation gouvernementale, elle peut être remise en doute et transgressée par un groupe d'employés. Par exemple, cela peut être « une règle formelle, issue d'une loi formellement publiée et administrée par le gouvernement. » (gestionnaire #1). De façon plus précise, les articles de loi transgressés ici font référence à la *Loi sur les contrats des organismes publics* administrée par le gouvernement du Québec. Le gestionnaire #2, pour sa part, mentionne qu'il s'est fait reprocher que certains des éléments de la règle écrite transgressée n'étaient pas clairs aux yeux des employés qu'il supervisait. Une employée lui a fait part que le code d'éthique mentionnait de se référer au gestionnaire responsable des ressources humaines et de la production pour tout problème relatif aux conditions de travail, mais ne mentionnait pas qu'il était interdit de s'adresser directement à la direction générale. Aucune conséquence n'était d'ailleurs indiquée face au non-respect des règles de ce code d'éthique.

### **3.1.2 Signes précurseurs des actes transgressifs**

Avant la formation du groupe et des agissements collectifs face à une règle, les individus composant le futur groupe transgresseur adoptent certains comportements identifiables ou sont influencés par différents acteurs ou facteurs de leur environnement. En fonction du contexte présenté par la gestionnaire #1, les premiers signes précurseurs

peuvent apparaître à la suite de l'arrivée en poste d'un individu détenant un fort leadership et une forte capacité à influencer les autres. En pareille situation, cet individu désirent modifier les règles en place le fait généralement en fonction de ses expériences vécues dans d'autres organisations où des pratiques différentes étaient utilisées. Le danger se trouve lorsque l'individu tente de rallier d'autres personnes afin de reproduire certaines manières de fonctionner sans se soucier du nouveau contexte et des nouveaux besoins liés à l'environnement actuel : « Les premiers signes sont sûrement liés par son passé qu'il a essayé de reproduire ici sans vouloir connaître comment se faisait les choses dans une petite organisation de 50 employés. » (gestionnaire #1).

La démonstration d'une forte volonté à bonifier les conditions de travail du personnel par un groupe de représentants d'employés peut d'ailleurs s'avérer être un signe précurseur. En prenant en compte l'environnement organisationnel du gestionnaire #3, l'interprétation d'une clause d'une convention collective peut alors, à partir de cette volonté, se faire différemment en tentant d'avantager les employés. Dans ce cas précis, cette pratique peut donc mener à la transgression collective d'une règle lorsque la partie patronale et les employés n'accordent pas la même signification aux éléments décrits. Ces agissements sont provoqués par les représentants syndicaux édictant les lignes de conduite à suivre par les employés lors de situations données. Le gestionnaire #3 a vécu cette situation et a été en mesure de constater les signes précurseurs lorsque les employés qu'il supervise ont commencé à ne plus aller le rencontrer à moins d'être accompagnés d'un représentant syndical.

Les sentiments de ne pas être concerté et de non-participation à l'établissement des règles peuvent aussi générer des tensions susceptibles d'entraîner une transgression organisationnelle collective. Les gens ont alors le sentiment de ne pas être écoutés, faisant grandir en eux un besoin de contestation face à cette règle. Des questionnements provenant

des employés, du type : « C'est quand qu'on va voter et l'adopter? » (gestionnaire #2) permettent de mettre en lumière ce sentiment pouvant mener à une telle action collective.

Le statut organisationnel des employés précurseurs semble avoir un impact sur l'accomplissement d'actes transgressifs collectifs. Deux des trois groupes analysés lors de l'étude ne comprennent que des employés de niveaux hiérarchiques inférieurs. Ils occupent des postes d'employés de services ou d'agentes de bureau, tout dépendamment des cas. Dans un autre groupe, il s'agissait plutôt d'employés professionnels œuvrant dans le domaine public contrairement aux deux autres provenant du domaine privé. Ce contexte, où des employés de niveau hiérarchique plus élevé manifestent des signes de transgression organisationnelle collective, semble plus rare. Deux demandes d'entrevues dans d'autres organisations se sont révélées infructueuses vu ce contexte précis. Les gestionnaires mentionnaient à ce moment qu'aucun acte de transgression collective n'avait eu lieu de la part des employés qu'ils supervisent dû au fait que ceux-ci détenaient un titre provenant d'un ordre professionnel. Ils auraient trop à perdre s'ils venaient à être réprimandés par leur ordre professionnel concernant des actes transgressifs collectifs.

Les personnes ayant été des précurseurs dans l'acte collectif transgressif ont un profil type, selon les gestionnaires rencontrés. Celles-ci aiment revendiquer pour les droits des employés. Il est important de souligner que deux des trois groupes transgresseurs analysés proviennent d'un milieu syndiqué. Dans les deux cas, les individus en question sont soit près du syndicat ou directement dans l'exécutif syndical : « [...] la personne qui est grande militante à l'heure actuelle est dans l'exécutif syndical. » (gestionnaire #1). Lorsqu'ils n'agissent pas directement pour le bien des autres employés ou pour leurs droits, ces individus précurseurs peuvent agir à la suite d'un échec professionnel afin de se prouver à eux-mêmes qu'ils peuvent réussir : « [...] elle était une ancienne gestionnaire [...]. [Par la suite,] elle avait, à son compte, échoué [...]. » (gestionnaire #2).

L'effet d'entraînement est un facteur à considérer quant à l'évolution de l'acte collectif transgressif. Pour les trois groupes transgresseurs, chacun d'entre eux se composaient d'individus étant susceptibles d'avoir une personnalité influençable : « C'est catégoriquement des *suiveux*. [...] Pour eux-autres, le syndicat, c'est le bon dieu! » (gestionnaire #3).

### 3.1.3 Évolution des actes transgressifs

Tout dépendamment des cas, certains moments clés s'insèrent au cours de l'évolution des actes transgressifs. Les contestations lors de la présentation d'une nouvelle règle et l'apparition de gestes collectifs sans conséquence dérogeant aux règles sont associées aux premiers moments initiateurs. Il s'ensuit des contestations plus formelles par des écrits ou des allocutions verbales affirmées des employés. Ces écrits sont adressés directement aux personnes concernées au sein de la partie patronale ou affichés de façon publique à l'aide d'un intermédiaire d'influence comme les médias sociaux. Lorsque le gestionnaire n'arrive pas à régulariser la situation par lui-même ou que les gestes transgressifs prennent une plus grande ampleur, l'appui des hauts dirigeants peut alors s'avérer utile. Finalement, lorsqu'un ou des membres du groupe transgresseur sont réprimandés, les gestes de cette nature tendent à diminuer une fois les conséquences exposées à tous, voire à disparaître d'eux-mêmes : « Je pense que les autres employés, à ce moment, ont compris que la transgression pourrait avoir un coût, qu'elle soit collective ou individuelle, qui allait jusqu'au congédiement. » (gestionnaire #2).

Le point de non-retour à la situation initiale sans arrangement de la part du gestionnaire avec les employés qu'il supervise est différent d'un contexte à l'autre. Certains gestionnaires diront que le retour à la normale est impossible sans arrangement dès le

départ : « [...] c'était impossible dès le départ de négocier. » (gestionnaire #3). Dans ce cas-ci, l'impossibilité de négocier se traduit par la volonté du gestionnaire à ne modifier aucune clause de la convention collective avant son échéance. Dans d'autres cas, la négociation entre les parties devient nécessaire lorsque l'employé désigné pour faire respecter la règle s'absente de son emploi pour un certain temps et ce, au moment même où la nouvelle gestionnaire est mise en poste. Le gestionnaire en question devient donc plus vulnérable face à la rigueur de l'applicabilité des règles en place vu l'absence de la personne responsable de son respect : « La personne qui devait le faire était en congé de maladie. Elle est partie la semaine où je suis arrivée et elle est revenue cinq mois plus tard. Ça a accentué le point de non-retour. » (gestionnaire #1). Le fait que la règle soit transgressée de manière plus formelle et affirmée accentue davantage le point de non-retour face à la négociation ou à des arrangements : « À partir du moment où il y eu une attaque frontale, une décision collective concertée où on agit pour transgresser la règle, on la transgresse et on s'en fout! » (gestionnaire #2).

Selon les entretiens effectués, les situations nouvelles et l'arrivée de nouveaux acteurs sont propices à l'apparition d'actes transgressifs collectifs. L'arrivée d'un nouveau gestionnaire au sein de l'entreprise peut être une occasion pour le groupe de recentrer les limites face au respect des règles dépendamment de l'importance que l'organisation y apporte. Moins l'organisation apporte d'importance à la règle, plus cette dernière est maniable par les employés transgresseurs. Le nouveau gestionnaire qui n'a pas encore prouvé sa crédibilité peut être confronté par le groupe pour cette raison. « [...] les employés se disaient, eux, habitués d'avoir un contact direct avec mes patrons et se disaient : " jusqu'où les grands patrons vont l'appuyer " ? » (gestionnaire #2). Dans une autre perspective, ces nouveaux acteurs peuvent aussi être de nouveaux employés. Ceux-ci, ayant travaillé auparavant de différentes manières dans d'autres organisations, peuvent être tentés d'influencer les gens avec qui ils travaillent à implanter ces nouvelles pratiques souvent plus avantageuses pour eux : « L'arrivée de deux personnes, entre autres avec des passés

différents, qui ont fait que c'est arrivé ce contexte-là. » (gestionnaire #1). Finalement, l'arrivée graduelle d'un nouveau climat de travail désagréable à la suite d'un mécontentement collectif mène à des changements dans le comportement des employés notamment à une concertation afin de mettre en place des actes transgressifs collectifs : « [...] c'est que disons, la grève, ils l'ont pas aimée. Qu'eux autres aillent en grève et que moi je persiste à ne pas me soumettre à leurs demandes parce qu'ils n'étaient pas d'accord. » (gestionnaire #3). Dans ce cas-ci, le nouveau climat de travail désagréable intensifiant la mise en place des actes transgressifs s'est manifesté par la grève en elle-même. Les revendications et la nature de la grève ont contribué à modifier le climat de travail et à intensifier les actes transgressifs collectifs concernant la situation du gestionnaire #3.

#### **3.1.4 Comportements des personnes composant les groupes transgresseurs**

Les employés qui transgressent collectivement assument pleinement ou non leurs actes. Lorsqu'ils ne les assument pas, ces employés prennent habituellement soin d'agir afin de conserver une certaine marge de manœuvre dans le cas où ils auraient à se justifier face à telle ou telle situation et ainsi se dégager des conséquences liées aux actes transgressifs collectifs : « Mais elle, elle n'a jamais rien écrit. Elle s'est toujours assurée d'avoir seulement des discussions. » (gestionnaire #2). Le fait pour les employés d'être syndiqués ou non influence ces derniers à assumer leurs actes ou non. Lorsque les actes transgressifs émanent du discours des représentants syndicaux, les employés peuvent alors transférer la faute à leur syndicat qui, lui, demeure indifférent aux critiques vu le degré de subordination face à l'employeur : « Ils [les employés] peuvent difficilement s'en cacher puisque c'est sur Facebook. Puis, le syndicat a envoyé aux employés une lettre et les employés nous l'ont dit. Le syndicat est bien à l'aise avec ça. » (gestionnaire #3).

Les individus transgresseurs peuvent agir de la sorte pour diverses raisons. Notamment, ils peuvent le faire afin de s'approprier une certaine zone de confort, par incompréhension au regard de l'application des règles, pour optimiser le temps des processus ou pour d'autres raisons diverses. Ils agissent fréquemment dans l'optique d'innover quant aux règles plutôt que dans celle d'un retour aux règles antérieures. « Je pense qu'on voulait retourner vers une zone de confort. [...] Je pense aussi qu'il y avait une incompréhension de la part des employés [...]. Les gens étaient plus dans l'innovation que dans le retour. » (gestionnaire #2). Dans une situation où les règles relatives à l'administration d'un projet ne sont pas respectées, les employés adoptent des comportements transgressifs « [...] parce qu'ils pensent que ça va aller plus vite alors qu'en fin de compte, au niveau administratif, ça met un frein. Ils agissent comme ça parce qu'ils ont mal planifié leur projet. » (gestionnaire #1).

Les gens qui agissent ainsi sont souvent mal informés des conséquences possibles. Dans d'autres cas, même si les transgresseurs connaissent bien les conséquences, ces dernières sont minimales ou leur applicabilité est incertaine. « Il n'y a aucune conséquence pour les employés de ne pas respecter les règles. » (gestionnaire #1). « [...] ce n'est pas clairement défini dans le code de vie quelles seront les mesures disciplinaires. » (gestionnaire #2).

Les employés qui s'impliquent dans l'acte collectif transgressif se retirent s'ils voient un avantage personnel à le faire. Dans le cas contraire, s'il n'y a que des avantages à rejoindre le groupe transgresseur, les gens demeurent au sein de celui-ci et le nombre de membres ne fait qu'augmenter. « Il y en a [des gens] qui s'ajoutent à la place vu qu'il n'y a pas de mesure. » (gestionnaire #1). « Je pense que c'était un calcul très personnel. [...] elle avait des ambitions de devenir gestionnaire. Mais tout se rapportait à son intérêt personnel. » (gestionnaire #2). Dans ce dernier cas, l'employée s'est retirée des actes transgressifs collectifs car, selon elle, elle avait plus à perdre qu'à gagner personnellement

en définitive. En participant aux actes transgressifs avec ses collègues, elle croyait alors perdre toutes ses chances de devenir gestionnaire un jour. Puisque ces ambitions à devenir gestionnaire étaient plus grandes que celles liées à la volonté de voter pour un code d'éthique, l'employée a donc décidé de rebrousser chemin et de s'afficher ouvertement contre les actes transgressifs collectifs à son gestionnaire afin de lui prouver sa loyauté.

### 3.1.5 Durée des actes transgressifs

Les règles, une fois transgressées, le demeurent dans la plupart des cas pour très longtemps, voire des années. Le retour à une régulation ou à un respect de ces dernières est difficile à réaliser. Lorsqu'un équilibre semble s'installer, un regain d'indiscipline peut faire surface. Dans certains cas, les mêmes règles sont transgressées depuis la création de l'organisation.

Elle [l'employée qui a transgressé] avait progressivement perdu un peu de ses bonnes habitudes et là, on avait remis le code d'éthique en fonctionnement. Elle s'était remise à l'appliquer un petit peu et *youp!*, elle a perdu pied. On pourrait dire qu'il y avait un côté " montagne russe " pour les employés [...] (gestionnaire #2).

« Depuis toujours, la création de [nom de l'organisation], c'est les mêmes seuils, ça fait 21 ans. » (gestionnaire #1). La gestionnaire #1 fait référence ici aux seuils d'appels d'offres publics établis par la politique interne de l'organisation basée sur la *Loi sur les contrats des organismes publics*. Ces seuils étant sans cesse remis en question et détournés de différentes manières.

## 3.2 RÉACTIONS DES GESTIONNAIRES

### 3.2.1 Réactions organisationnelles

Lors de situations de la sorte, plusieurs réactions sont possibles de la part du gestionnaire supervisant les employés transgresseurs. Dans un premier temps, il peut tenter la fuite, ne pas trop se soucier du problème ou s'attendre à ce que la situation s'autorégule d'elle-même. Ces réactions sont susceptibles de se produire lorsque les actes transgressifs collectifs sont de très faible importance et jumelés d'interventions informelles de la part du gestionnaire envers les employés transgresseurs qu'il supervise. Il est tentant pour le gestionnaire d'adopter cette attitude vu l'effort moindre à procurer dans la démarche liée à la régulation de la règle. La faible confiance en soi du gestionnaire peut influencer sa réaction s'avérant passive et très peu efficace. De plus, s'attendre à une autorégulation de la règle peut, au contraire, amener une intensification des actes transgressifs.

[...] J'ai tenté la fuite comme gestionnaire dans un premier temps où je me suis dit : ils vont s'autoréguler eux-mêmes. J'ai tenté aussi d'intervenir mais parce que je n'étais pas très sûr de moi, j'ai plutôt intervenu d'une manière " *soft* " ou amicale, de manière informelle en passant des commentaires plus délicats [...] (gestionnaire #2).

Le gestionnaire peut aussi mettre sur pied une série de rencontres formelles par l'entremise de réunions visant la sensibilisation des règles en vigueur auprès des employés et des autres superviseurs. « Il y a une sensibilisation des employés et des directeurs à plus grande fréquence [...] » (gestionnaire #1). Il est d'ailleurs possible que le gestionnaire tente d'agir directement avec les acteurs catalyseurs par des rencontres et des écrits formels. La situation où cette méthode a été appliquée ne s'est pas résolue de façon définitive mais des signes d'évolution se sont manifestés. « On a répondu par une lettre au syndicat, j'ai

rencontré le représentant syndical à plusieurs reprises [...]. » (gestionnaire #3). D'autres gestionnaires préfèrent avoir l'appui formel des hauts dirigeants de l'organisation lorsqu'ils sentent ne plus être en contrôle de la situation. Ce cas est applicable dans l'éventualité où la crédibilité et l'assurance du gestionnaire supervisant les employés transgresseurs ne sont pas assez satisfaisantes afin de régulariser la ou les règles par lui-même.

Ça a apporté que la haute direction a juste fait : " on tasse complètement du revers de la main toutes les récriminations qui sont amenées, on appuie notre gestionnaire en place et on dit, c'est fini le party! Si vous n'êtes plus capables, démissionnez et en passant si [nom du gestionnaire] n'est plus capable de vous voir, bien, vous allez être dehors aussi " (gestionnaire #2).

### **3.2.2 Réactions émotionnelles**

Face à cette transgression, les gestionnaires réagissent différemment. Au fil du temps, ces réactions peuvent également évoluer. La résolution du problème peut s'avérer être un défi auquel le gestionnaire peut prendre part avec enthousiasme au départ. Par contre, l'enthousiasme semble s'estomper avec le temps lorsqu'un sentiment de désespoir face à la régulation de la règle s'installe. « Je me sentais capable de remonter ça facilement. [...] Je ne suis plus enthousiaste *pantoute*. » (gestionnaire #1). Se retrouver face à un leader membre du groupe transgresseur détenant une personnalité difficile ou face à des employés ayant plus d'ancienneté que soi au sein de l'organisation peut amener le gestionnaire à sortir de sa zone de confort. Dans certains cas, le fait d'avoir une forte scolarité dans le domaine de la gestion ou de ne pas ressentir de sentiment d'appartenance face à l'organisation permet d'agir avec une plus grande confiance en soi et une crainte amoindrie de l'échec.

[...] Le fait que les employés soient des gens qui sont plus vieux que moi, dont une qui était gestionnaire, avait un impact négatif sur moi et qui me rendait plus

crainitif ou moins confiant, [...] je suis quelqu'un qui est moins habile à gérer un type de personnalité qui se retrouvait justement chez une personne en particulier et ça, ça me faisait encore plus sortir de ma zone de confort. J'étais en confort au sens où j'avais une scolarité. Pas avoir une scolarité, ça aurait été une hécatombe. [...] Alors que si j'étais dans ma région natale où je veux faire ma vie, là j'aurais vécu une insécurité face à cette stabilité d'emploi là (gestionnaire #2).

Pour d'autres gestionnaires, le contrôle de soi n'est pas difficile à maintenir. Ils considèrent qu'il ne faut pas accorder trop d'importance à ces agissements. Pour les gestionnaires d'expérience qui ont vécu plusieurs situations difficiles, il y a même un certain amusement à voir quels seront les prochains actes transgressifs qui seront posés. « [...] j'attendais avec le petit sourire que j'ai dans le visage, à ce qui neige un petit peu [...] » (gestionnaire #3). Dans ce dernier cas, l'accumulation de neige menait à interpréter une clause de la convention collective à la faveur des employés.

### **3.2.3 Prises de contact**

Le contact avec les acteurs transgresseurs peut se faire autant pendant qu'après la résolution de la mésentente. Pendant le processus de régulation, il est possible de contacter les membres du groupe de façon verbale ou écrite. Dans certains cas, dans les milieux syndiqués, entre autres, la communication peut s'avérer plus difficile vu la structure plus complexe du système où le syndicat local est affilié à une centrale. « Non, je n'ai pas pu avoir de contact. Le représentant syndical local actuel, j'y parle, j'y pose n'importe quelle question et il me dit : " je vais appeler [nom du conseiller syndical provincial] et je vais voir ce qu'il va dire ". » (gestionnaire #3). Dans les plus petites organisations, il est plus facile de rencontrer l'ensemble des employés à la suite du processus de régulation afin d'échanger avec eux. Tous les acteurs peuvent être rencontrés afin de justifier leurs agissements. Par la

suite, d'autres rencontres individuelles sont effectuées dans le but de corriger les mauvais comportements des acteurs impliqués, s'il y a lieu. Selon le gestionnaire #2, les rencontres individuelles sont donc une solution à considérer afin de gérer la transgression collective.

Celles qui avaient transgressées, je leur avais dit : " dans deux, trois, quatre jours, peu importe, on va se rencontrer et vous allez avoir à me justifier ce que vous avez écrit " [...]. Avec elles, on a identifié individuellement ce qu'on allait travailler ensemble (gestionnaire #2).

### **3.3 GESTION DES ACTES TRANSGRESSIFS**

#### **3.3.1 Mesures prises par les gestionnaires**

La gestion d'actes transgressifs collectifs ne semble pas être une pratique courante chez les gestionnaires. Les personnes rencontrées n'avaient jamais eu à traiter de comportements de la sorte avant ceux décrits. Les actes transgressifs étaient nombreux pour certains mais plutôt de nature individuelle. La gestionnaire #1 a mentionné : « En fait, je n'ai jamais vu ça de ma vie moi et toute ma vie, j'ai travaillé dans de grandes organisations [...]. » La manière de réagir du gestionnaire dans telle ou telle circonstance serait tributaire de l'expérience académique et professionnelle du groupe ainsi que de leur personnalité. (gestionnaire #2).

Les impacts organisationnels d'actes transgressifs collectifs dépendent de la manière dont les gestionnaires gèrent ce type de situation. Par exemple, la dégradation du climat de travail de façon générale et le départ volontaire des acteurs chargés de mettre en application les règles administratives transgressées sont susceptibles de se produire. « Le pire, c'est le climat de travail. [...] C'est sûr que des joueurs vont s'en aller parce que tu n'as même plus de fierté à travailler pour une organisation qui te gruge à tous les jours. » (gestionnaire #1). Les gens deviennent sensibles à la critique et l'image de l'organisation face aux

intermédiaires externes est affectée. « Ça a amené toute l'organisation à fleur de peau et même affecté notre image externe parce qu'il y a un client qui a été mis au courant que ça avait brassé à l'interne [...]. » (gestionnaire #2). Dans certains cas, où les règles transgressées empêchent directement le déplacement des employés à leur lieu de travail, c'est-à-dire lorsque les employés décident d'eux-mêmes de leur absence du travail en raison de la température, des clients se retrouvent sans les services garantis par le prestataire de services. Ce qui impacte le plus, ce n'est pas les coûts à court terme engendrés par les revenus non encaissés mais l'image projetée pour les relations à long terme avec les clients lésés. « Il y a des clients qui ne sont pas desservis. Ce n'est pas une question d'argent, c'est une question de qualité et d'assiduité de service que l'on se doit de donner. » (gestionnaire #3). De plus, le fait d'être exposé à la gestion d'actes transgressifs collectifs peut amener un raffermissement des processus et un caractère plus rigide à l'application des règles. « Pour l'organisation, ça a raffermi nos processus de fonctionnement et ça a vraiment donné à l'organisation une plus grande rigidité [...]. » (gestionnaire #2).

### **3.3.2 Degré d'application des règles**

La mise en application des règles et la rigidité du gestionnaire face aux actes transgressifs collectifs ont tendance à s'intensifier. « Quand t'es rendu là, t'es un peu moins souple. Je raffermis mes positions. » (gestionnaire #1). Il semble important pour le gestionnaire de faire la démonstration d'une constante réceptivité à communiquer tout au long du processus. Par exemple, pour la plupart des demandes administratives, les employés doivent maintenant se référer directement au gestionnaire #3 au lieu d'avoir à traiter leurs demandes avec un employé de soutien. Ceci permet au gestionnaire d'avoir l'opportunité d'échanger plus fréquemment avec les employés qu'ils supervisent.

J'ai simplement continué d'articuler le fait que je suis toujours réceptif parce qu'il y avait moins de personnes qui venaient me voir. Je les oblige à venir parce qu'ils n'ont pas le choix. Ma secrétaire leur dit : " Il faut rencontrer monsieur [nom du gestionnaire] pour ça ". Et là, je jase avec eux-autres. C'est en se parlant qu'on est capable de gérer des situations (gestionnaire #3).

Le gestionnaire peut également en profiter pour éclaircir certaines zones grises qu'une règle pourrait contenir. « Mais ça nous a permis d'être plus rigides à certains moments mais ça nous a aussi permis de clarifier certaines règles [...]. » (gestionnaire #2).

### **3.3.3 Régulation conjointe**

Lors de cette recherche, un seul gestionnaire sur les trois en est venu à régulariser la règle transgressée. Pour ce dernier, une écoute active a été privilégiée de sa part et certaines décisions ont été prises en prenant en compte les différents commentaires exprimés. Cependant, en définitive, les décisions ont été prises par le gestionnaire sans demande d'approbation des employés concernés par la règle en question. « [...] j'ai échangé avec les employés mais en bout de course, on a pris la décision. J'ai été dans une attitude d'écoute. » (gestionnaire #2). Dans les deux autres cas, une attitude beaucoup plus ferme menant à une régulation unilatérale de la part de l'employeur est exprimée clairement. Les gestionnaires s'appuyant soit sur des articles de loi du gouvernement ou provenant d'une convention collective en vigueur. « En fait, un compromis va être difficile parce que c'est une loi. La loi, il faut la respecter. » (gestionnaire #1).

### 3.4 CONSÉQUENCES DES ACTES TRANSGRESSIFS

#### 3.4.1 Plan personnel

Le gestionnaire interrogé occupant le plus haut niveau hiérarchique et ayant le plus d'années d'expérience en gestion n'a pas été affecté directement sur le plan personnel par les actes transgressifs des employés qu'il supervise. Il assume ses décisions et voit même la régulation de la règle comme un défi en soi. Il est par contre sensible à la pression que peut ressentir le personnel de bureau sous sa charge l'aidant à mettre en application les règles transgressées.

[...] Je suis quelqu'un qui est capable de prendre une décision et d'assumer ma décision [...]. C'est même plus un défi. [...] La seule chose qui me touche un peu, c'est mon personnel de bureau. [...] Les employés de bureau se sentent un peu mal à l'aise là-dedans (gestionnaire #3).

Pour les autres gestionnaires, la situation les affecte davantage. Les émotions sont changeantes et dépendent de chaque journée. Les problèmes qu'engendre la transgression organisationnelle collective peuvent même se transporter hors du travail et amener d'autres types de problèmes chez l'individu. Le gestionnaire, lorsque son supérieur l'appuie dans sa démarche à certains moments mais laisse place à la transgression à d'autres moments, peut se sentir heurté par ce type d'aliénation. « Ça dépend des journées. [...] Je ne suis pas toujours capable de me sortir le bureau de la tête. [...] Le fait de branler au gré du vent, une journée c'est blanc, une journée c'est noir, ça aussi, c'est difficile. » (gestionnaire #1). Ces situations de transgression peuvent aussi provoquer une augmentation du stress et des remises en question chez l'individu sur différents plans. « Ça a créé beaucoup de stress

chez moi. Ça a créé beaucoup de remises en question dans mon style de gestion et aussi sur si c'était ma place. [...] je suis tu si mauvais et méchant que ça? » (gestionnaire #2).

### **3.4.2 Plan professionnel**

Sur le plan professionnel, des impacts notables ont également été décelés. Tout d'abord, les pouvoirs liés à l'application des règles transgressées peuvent être révoqués au gestionnaire supervisant les acteurs transgresseurs par son supérieur. Un manque de confiance et de reconnaissance se développe donc chez le gestionnaire affectant l'exécution de ses tâches à travers son rôle. « J'ai l'impression qu'on cherche à m'en enlever [des pouvoirs] alors que je veux les assumer et ça, ça me dérange. [...] Manque de confiance et de reconnaissance sur ce qu'on m'a confié de faire comme mandat ici. » (gestionnaire #1). Ensuite, l'accumulation des nombreuses remises en question peut modifier le style de gestion du gestionnaire ou ses pratiques en général.

Ça m'a remis en question, si mon style de gestion était correct, qu'est-ce que je pourrais faire de différent? Je dois prendre les moyens nécessaires, même si ces moyens-là peuvent me rebuter et ne sont pas dans ma zone de confort (gestionnaire #2).

Pour ce jeune gestionnaire moins expérimenté, l'application de moyens disciplinaires et de sanctions formelles lors du non-respect des règles l'amène vers une zone où il se sent plus ou moins à l'aise. Il demeure néanmoins conscient qu'il est nécessaire d'agir de la sorte. Son style de gestion a donc dû être modifié laissant place à un style plus autoritaire. Pour sa part, les actes transgressifs n'affectent pas le gestionnaire #3 sur le plan professionnel.

### **3.4.3 Plan organisationnel**

Au plan organisationnel, il est possible que rien ne soit sujet au changement. Le gestionnaire, s'il croit que seul son point de vue est le bon, conservera les mêmes méthodes de travail tout en tentant d'accorder le moins possible de changements en faveur des employés, et ce, afin de prouver qu'il croit en ses convictions et que celles-ci sont les bonnes. « Moi, j'ai tenu mon bout pour que les processus ne changent pas. Il n'y pas eu de changement organisationnel, on tient le cap! » (gestionnaire #1). Dans d'autres cas, le gestionnaire en profite pour ajuster les manières de fonctionner et clarifier les rôles de chacun afin d'optimiser le rendement de l'organisation.

C'est de clarifier les rôles de chacun dans une PME. En même temps, perdre un seul client pour nous a un impact hyper important au niveau opérationnel. [...] qui fait réaliser qu'on doit mieux encadrer et supporter les employés et qu'on doit mieux définir les rôles et les fonctions de chacun, [...] (gestionnaire #2).

## **3.5 SOUTIEN AUX GESTIONNAIRES**

### **3.5.1 Types de soutien**

Afin de mener à terme le processus de régulation de la règle, le gestionnaire supervisant le groupe d'employés transgresseurs peut profiter d'aides interne et externe à l'organisation. Différentes ressources permettent de mieux s'outiller dans la démarche ou de simplement maintenir la motivation nécessaire face à cette situation s'avérant parfois difficile sur différents plans. L'aide qui semble avoir le plus d'importance passe par l'appui des supérieurs immédiats au gestionnaire dans sa démarche. Dans un des cas étudiés, l'impossibilité de faire face seul à la situation était envisagée. Les collègues gestionnaires à

l'interne peuvent aussi être une source de motivation. La proximité avec eux et le caractère similaire attaché à leurs fonctions permettent d'accorder une grande importance à leurs propos. De plus, la consultation de gestionnaires externes à l'organisation peut également être une option. Ces derniers pourront alors conseiller le gestionnaire de manière détachée.

S'il n'y n'avait pas eu l'appui de mes patrons, de mes grands supérieurs, je n'aurais pas pu passer au travers de ça. Ça n'aurait pas été possible. Mon collègue, qui est quand même mon subalterne, mais par son rôle de gestion était solidaire de moi, son appui a été beaucoup plus personnel avec un œil sur mes fonctions professionnelles (gestionnaire #2).

L'aide ne s'étend pas seulement à la consultation du personnel cadre. Le fait de discuter de la problématique vécue avec des gens travaillant dans le domaine de la gestion des ressources humaines, et ce, même de manière informelle, peut aider à résoudre cette dernière. Le rôle des professionnels en ressources humaines est de proposer des solutions concernant les relations de travail ou de confirmer ou non les pratiques liées à la gestion des ressources humaines appliquées par le gestionnaire. Par la suite, le gestionnaire en poste peut donc appliquer ces recommandations ou tout simplement en faire abstraction s'il juge qu'elles ne sont pas appropriées. Dans le cas du gestionnaire #3, la règle transgressée collectivement touche directement les relations de travail entre les employés et la partie patronale. « Des personnes en R.H. dans des grosses entreprises et on prend une bière ou un café. Ce n'était pas des consultations psychologiques. » (gestionnaire #3). Dans un tout autre volet, l'aide peut aussi se traduire sous forme de motivation résultant de la détermination assidue des employés chargés du respect des règles à demeurer loyaux envers leur gestionnaire. « En fait, la principale aide que je considère avoir eue, et elle n'est pas négligeable, c'est le support de l'équipe. » (gestionnaire #1). Ici, l'équipe apportant le support mentionné est celle liée à la gestion contractuelle où les règles y sont principalement transgressées par les différents chargés de projets. Plus précisément, le fait

que l'équipe de la gestion contractuelle défende l'application des règles dans le même esprit que leur gestionnaire lui apporte un support non négligeable.

Pour certains gestionnaires, l'aide dont ils aimeraient bénéficier leur est difficile d'accès ou même impossible. Comme mentionné précédemment, l'appui des supérieurs immédiats est une chose importante pour le gestionnaire faisant face à cette situation difficile de transgression où des décisions parfois d'envergure sont à prendre. De plus, il est préférable que cet appui soit ressenti dès les premiers instants et de façon claire et précise notamment au regard des attentes. « J'aurais aimé que l'on clarifie mes rôles et mes fonctions parce que si ce n'est pas clair pour les employés, ils étaient peut-être pas clairs pour moi comme gestionnaire non plus. » (gestionnaire #2). Dans le cas de la gestionnaire #1, l'appui de sa supérieure immédiate n'a tout simplement pas été ressenti. Sa supérieure privilégiait la réalisation des projets au détriment du respect des règles de gestion contractuelle. La gestionnaire #1 ne se sent donc pas appuyée dans l'exécution de ses fonctions reliées à l'application stricte des règles. « Le principal appui que j'aurais aimé avoir, c'est l'appui de mon boss. Parce que ça donne des ailes quand ton boss t'appuie dans ta démarche. » (gestionnaire #1). Pour un jeune gestionnaire avec peu d'expérience en gestion, il aurait été intéressant de demander conseil à un ancien professeur de l'université ayant été un modèle pour lui. « Il y a un professeur que j'ai eu à [nom de l'établissement] que j'aurais aimé pouvoir jaser avec lui, ça n'a pas adonné. » (gestionnaire #2). Lors de situations de transgression organisationnelle collective, les décisions doivent être prises le plus rapidement possible afin de limiter les impacts qu'elles pourraient provoquer. Il est donc souhaité que les ressources mises à la disposition du gestionnaire soient disponibles et efficaces. Dans le cas contraire, en plus des impacts négatifs que le prolongement de la situation provoque, des signes d'impatience peuvent aussi susciter certaines frustrations. « J'ai toujours eu un avocat pour régler ça, mais il y a une chose que je vais te dire, c'est que là, va falloir que ça se règle parce que mon avocat, il bouge peut-être pas assez vite comme moi j'aimerais qu'il bouge dans le dossier. » (gestionnaire #3).

### 3.5.2 Conseils des gestionnaires

Finalement, les gestionnaires interrogés ont livré certains conseils utiles dans le but d'apporter une aide aux gestionnaires qui pourraient être confrontés à une situation similaire un jour. Tout d'abord, sur le plan personnel, une des gestionnaires rencontrés est d'avis que l'on doit rester actif et s'adonner aux loisirs que l'on ferait en temps normal. S'entourer d'amis, peu importe s'ils ont vécu ou non une situation similaire, permet d'éviter l'isolement et le refoulement. « Faire de l'activité physique et continuer tes loisirs, entouré d'amis avec qui tu peux discuter de ça. Ça fait que c'est ça, c'est d'en parler avec des gens avec des situations similaires, oui ça aide. » (gestionnaire #1). Chaque situation de transgression collective organisationnelle est différente et pour chacune d'entre elles, il est important de comprendre l'essence même de la transgression associée généralement à une insatisfaction de la part des employés à leur égard. Suite à l'identification de la source d'insatisfaction, la règle pourra être régularisée en prenant en compte toutes les constantes de l'environnement entourant celle-ci. « Après ça, il faut identifier la source de cette insatisfaction ou contestation là. À mon avis, on va la désamorcer de façon différente [...]. Je pense qu'il serait périlleux de dire qu'il y a un canevas d'intervention [...]. » (gestionnaire #2). En définitive, les décisions qui sont prises concernant la régularisation de la règle doivent être bien mûries, car elles devront être assumées par le gestionnaire une fois appliquées. « Il faut être capable de prendre une décision et quand cette décision-là est prise, bien qu'il l'assume de A à Z. » (gestionnaire #3).

Les entrevues menées auprès des trois gestionnaires ont permis d'exposer diverses expériences découlant de différents environnements. Les propos entendus lors de ces rencontres permettront de faire des liens avec des fondements théoriques traitant de l'action collective ou de la transgression organisationnelle.

## **CHAPITRE 4 :**

### **DISCUSSION DES RÉSULTATS ET APPORTS DE L'ÉTUDE**

#### **4.1 DISCUSSION DES RÉSULTATS**

À la suite de l'analyse et de la présentation des données collectées auprès de gestionnaires ayant sous leur supervision des employés ayant effectué des actes transgressifs collectifs, divers constats sont dégagés. Il s'agit, dans ce chapitre, de mettre en évidence ces constats à la lumière de la littérature présentée au chapitre 1.

##### **4.1.1 Transgression organisationnelle**

Les thèmes décrits à la recension des écrits concernant la transgression organisationnelle sont maintenant abordés à nouveau en fonction des résultats obtenus et présentés au chapitre 3.

###### **4.1.1.1 Transgression organisationnelle des règles : les raisons sous-jacentes**

Une organisation où l'ensemble des règles est respecté en tout temps ne peut fonctionner de façon optimale (Crozier, 1964). Le non-respect des règles par les employés peut donc avoir un côté bénéfique pour l'organisation (Crozier, 1964) et même présenter un caractère innovateur (Alter, 2011). Par contre, dans la présente étude, les participants n'ont

pas évoqué le fait que les situations de transgression vécues dans leur organisation pouvaient avoir un caractère bénéfique pour celle-ci.

Cependant, cette étude a permis de décrire un cas rejoignant la théorie de déviance ordinaire évoquée par Alter (2000). Les actes transgressifs répétés dans le temps sont alors perçus comme anodins par les acteurs transgresseurs en cause. Toutefois, pour la gestionnaire, ceux-ci sont plutôt considérés comme une embûche à la gestion de l'organisation.

La perception de légitimité concernant la mise en œuvre d'actes transgressifs collectifs par les employés énoncée par Babeau et Chanlat (2008) correspond aux témoignages des participants. Il a été dégagé que la base du conflit pouvait reposer sur la perception de légitimité des employés face à leur participation à la mise en place d'un nouveau code. Les acteurs transgresseurs considèrent donc qu'il est normal pour eux que les employés participent à l'élaboration des règles de l'organisation où ils travaillent. Sans quoi, ils manifestent leur mécontentement sous forme de transgression collective dans le but d'y parvenir.

Une des trois formes de transgression possibles dans une organisation, selon le modèle d'Alter (2000), s'est présentée chez chacun des trois gestionnaires rencontrés. Dans ces cas-ci, la transgression s'est faite par rapport à une règle de gestion. La possibilité que la transgression se soit développée par rapport à l'évaluation du travail ou concernant des relations entre collègues de travail n'a pas été évoquée. Il est par contre important de souligner que les trois situations de transgression organisationnelle collective étudiées reposent sur ce même constat.

Dans une des trois situations, les règles transgressées ont été créées initialement dans une optique rationnelle permettant d'assurer la rentabilité de l'organisation. Alter (2000) met en évidence cette base économique sur laquelle les règles transgressées peuvent

reposer. Par exemple, les règles mises en place peuvent permettre au final une meilleure gestion des fonds publics et une certaine rentabilisation des coffres de l'État. Selon Babeau et Chanlat (2008), afin d'assurer une meilleure application des règles par les employés, ces dernières ne devraient pas leur être imposées, sans leur donner droit de parole, puisqu'ils subiront leur application par la suite. Ce droit de parole brimé a d'ailleurs joué un rôle catalyseur dans l'une des situations vécues décrites un peu plus tôt. Cela dit, lors du processus d'application d'une nouvelle règle, la prise en compte des facteurs économiques jumelée à la collaboration des employés qui y seront soumis par la suite est de mise.

Comme il a été illustré dans un des parcours de vie, il peut s'avérer impossible de tout réglementer à la perfection lors de la mise en place de nouvelles règles. Il y a toujours des zones grises qui ne sont pas prises en compte dans l'élaboration des règles (Crozier, 1964 ; Joffre et Loilier, 2012 ; Koenig et Courvalin, 2001). Ces flous amènent alors une évolution de la règle dans un sens ou un autre. Dans la présente étude, le modèle de Joffre et Loilier (2012) expliquant la dynamique de la règle évolutive a pu être représenté sous trois des quatre angles figurant à celle-ci. Tout d'abord, il a été mis en évidence que les employés peuvent transgresser une règle de façon graduelle s'échelonnant sur plusieurs années en tentant de la modifier au fil du temps. Il serait donc possible de définir l'évolution de ces règles comme une certaine déformation. Cependant, certains membres du groupe transgresseur, par leurs agissements, souhaitent même voir ces règles disparaître pour en créer de nouvelles répondant plus adéquatement à leurs besoins. Finalement, la transgression collective de nouvelles règles peut se faire sentir dès leur présentation par des demandes de corrections soudaines. Les nouvelles règles sont donc susceptibles de comporter certains éléments demandant quelques corrections. Ces demandes de corrections à la règle peuvent ainsi mener à des comportements de transgression organisationnelle collective lorsque les employés considèrent ne pas avoir eu une assez grande attention de leur gestionnaire.

Diverses conséquences peuvent être associées aux actes transgressifs collectifs dans un contexte organisationnel. Le constat d'Alter (2000) concernant le fait que les individus transgresseurs tentent de dissimuler leurs agissements transgressifs, étant donné les sanctions associées, a été observé dans deux des trois organisations à l'étude. Cependant, deux facteurs non négligeables sont présents dans l'organisation étant caractérisée par un groupe d'individus transgresseurs affirmés : la présence d'un groupe distinct prenant une partie du blâme et le fait que l'acte transgressif ne puisse passer inaperçu.

#### **4.1.1.2 Types de transgression organisationnelle**

La littérature traite de différentes formes de typologie afin de segmenter les différentes catégories de transgression existantes. Babeau (2005) fait la distinction entre la transgression négative, pouvant nuire à l'organisation, et la transgression positive permettant plutôt l'innovation. Concernant la transgression négative, qu'il considère comme involontaire, elle serait commise par incompetence, ambiguïté ou méconnaissance. Cependant, dans les trois cas étudiés, les actes transgressifs nuisent à l'organisation afin d'avantager les employés transgresseurs sous différentes formes. Ces actes sont commis en toute connaissance de cause par des employés ne présentant pas de signe d'incompétence.

Parmi les situations de transgression étudiées, certaines ont également pu être associées au type de déviance appelée de production (Robinson et Bennett, (1995). De par leurs actes collectifs, les acteurs ont tenté de modifier une partie de leurs tâches en simplifiant les processus tandis que d'autres ont plutôt tenté de modifier leur présence au travail. La déviance du type politique (Robinson et Bennett, 1995) a aussi été relevée par le non respect de l'autorité d'un gestionnaire par les employés qu'il supervise. Le jeune âge et le manque d'expérience peut en partie expliquer cette situation. La survenance d'actes

collectifs du type politique pourrait donc être plus propice chez un gestionnaire ayant ce profil.

#### **4.1.1.3 Facteurs liés à la transgression organisationnelle**

Trois situations sont susceptibles d'influencer la survenance d'actes déviants au sein d'une organisation (Cusson, 1992). Deux de ces situations se transposent à travers les trois parcours de vie étudiés. Dans une première situation, le gestionnaire a servi de catalyseur aux acteurs déviants afin de saisir une opportunité à transgresser les règles plus aisément, et ce, notamment en raison de la réduction des mesures de contrôle. Une deuxième situation pouvant provoquer l'apparition d'actes transgressifs de la sorte se caractérise par un certain effet d'entraînement chez les individus de l'organisation (Cusson, 1992). Dans une des situations à l'étude, c'est une collègue de travail qui a incité deux autres employées à transgresser la règle tandis que dans une autre situation, la source d'influence s'est plutôt présentée sous la forme de différents acteurs présents dans l'organisation guidant le groupe déviant face aux moyens illégaux à appliquer afin de se procurer un certain bénéfice. L'effet d'entraînement est donc un élément considérable concernant l'apparition d'actes transgressifs collectifs.

L'utilisation d'un type de processus de régulation d'une règle plutôt qu'un autre peut aussi influencer les actes transgressifs collectifs organisationnels (Reynaud, 1988). Cependant, dans les situations étudiées, seulement un de ces types de régulation a été appliqué. Dans une première situation, les règles formelles ont préalablement été établies par la haute hiérarchie. À la suite des actes transgressifs collectifs des employés, aucune de leurs revendications n'a été considérée suggérant donc une régulation appelée de contrôle. Dans une autre situation, la règle a initialement été établie d'un commun accord entre les représentants des employés et l'employeur. Cependant, à la suite des actes transgressifs

effectués dans le but d'apporter certaines modifications à cette règle, l'employeur est resté ferme sur ses positions et a, lui aussi, appliqué une régulation de contrôle face à cette situation. Finalement, dans un autre cas, la régulation de contrôle a pu être appliquée avec plus de souplesse. Certains éléments concernant les règles en place ont été modifiés dans l'optique d'y apporter des éclaircissements, et ce, en prenant en considération les propos de certains employés. Cependant, l'ensemble de ces modifications apportées a été mis en place sans l'accord préalable des employés. La souplesse sur le plan de la régulation a permis de faire cesser les actes de transgression collective, et ce, dans des délais relativement courts. Il s'agit donc d'un facteur à considérer.

Les individus transgresseurs justifient leurs actions en évoquant leur désir d'augmenter l'efficacité de l'organisation (Barel et Frémeaux, 2010). Une des situations à l'étude met effectivement à l'avant-plan que les individus transgressent les règles afin d'en écourter les délais administratifs et ainsi augmenter, à leurs yeux, l'efficacité organisationnelle.

Plusieurs auteurs (Crozier, 1964 ; Sainsaulieu, 1977 ; March, 1988 ; Desjeux, 2002), ont mis en évidence que les règles imparfaites ou contenant des zones grises étaient propices au développement d'actes transgressifs. Nos résultats indiquent en effet que les gestes transgressifs s'articulent autour d'un ensemble de règles auxquelles aucune conséquence n'est associée lorsqu'elles ne sont pas respectées. De plus, une règle peut être interprétée comme une suggestion plutôt qu'une obligation et n'indique en aucun cas l'interdiction d'une alternative. Tous ces éléments laissent un certain flou sur cet ensemble de règles favorisant la transgression collective organisationnelle. De plus, l'avènement des actes transgressifs à l'étude repose sur le constat qu'ont fait Campoy et Neveu (2006) concernant le souci de la justice sociale. Ce souci particulier peut s'illustrer par la manifestation des préoccupations des employés face à leur droit de vote et à leur participation concernant la mise en place de nouvelles règles.

Crozier (1963) et Sainsaulieu (1977) mentionnent pour leur part qu'un ensemble de règles très abondantes dans les organisations augmente le risque de transgresser les règles. Nos résultats vont dans le même sens, alors qu'un gestionnaire évoluant dans le milieu de la fonction publique réfère formellement à un système de règles très encadré comportant beaucoup de balises à respecter. Les chances de transgresser une règle sont donc augmentées dans cette situation. En définitive, il est possible de conclure que l'environnement organisationnel entourant les actes transgressifs rend propice leur apparition puisque la rigidité des règles, habituellement reliée à la mise en place de convention collective, mène à l'instauration de procédés transgressifs par les employés (Bélanger et Breton, 1992). Cette analyse des faits permet alors de dégager une hypothèse intéressante. Une organisation non syndiquée ayant un nombre restreint de règles énoncées de manière claire et précise selon une certaine justice sociale serait donc davantage à l'abri des situations de transgression organisationnelle collective.

#### **4.1.2 Action collective**

L'action collective implique nécessairement un groupe d'individus. Dans chacun des cas étudiés, les groupes d'individus sont composés de travailleurs d'une même catégorie d'emploi. Escarpit (1991) évoque déjà cette idée lorsqu'il affirme que les individus formant un groupe le font habituellement sur la base de caractéristiques communes. Les lignes qui suivent concernent les liens qui ont pu être mis en évidence concernant la littérature existante sur l'action collective comparativement aux résultats dégagés dans cette étude.

#### **4.1.2.1 Transgression collective : à la recherche de l'intérêt commun**

Le but premier de l'action collective est de répondre aux objectifs communs des individus composant le groupe (Laski, 1939). Ceci a été constaté dans les trois cas étudiés. Les buts communs des groupes transgresseurs étaient de faciliter l'utilisation d'un processus, de pouvoir prendre position dans l'établissement d'un ensemble de règles ou de pouvoir bénéficier d'une plus grande autonomie face à l'interprétation d'une règle. Selon Olson (2011), lorsqu'il y a une action collective, celle-ci est généralement dirigée afin de servir l'intérêt commun des individus composant le groupe. Effectivement, les trois groupes des cas étudiés réfèrent à des actions favorisant l'intérêt commun du groupe en question.

#### **4.1.2.2 Types d'action collective**

La littérature caractérise l'action collective en fonction de certaines particularités. Par exemple, Olson (2011) affirme que les petits groupes ont tendance à profiter des plus grands. Les résultats montrent qu'un petit groupe transgresseur peut profiter directement d'un plus grand groupe, comme un syndicat, afin d'obtenir les avantages escomptés. Toujours concernant le nombre d'individus composant un groupe, Brown (1954) et James (1951) indiquent que les plus petits groupes ont tendance à être plus actifs et donc de nature participative. Les trois cas de cette recherche sont effectivement trois petits groupes ayant demeuré en constante activité. Un d'entre eux a mis fin aux actes transgressifs, mais après une longue durée.

### 4.1.2.3 Facteurs liés à l'action collective

Certains éléments rendant susceptible l'action collective ont été constatés dans les situations étudiées. Des intérêts spécifiques et communs doivent être présents au sein du groupe afin d'assurer la formation de celui-ci (MacIver, 1932 ; Cattell, 1955 ; Olson, 2011). Dans les cas des trois gestionnaires interrogés, chacun des groupes transgresseurs avaient des intérêts et des objectifs communs. Ils poursuivaient le même but afin d'arriver à leurs fins de manière collective. De plus, selon Mannoni (1994), les moyens de communication, étant de plus en plus efficaces, amènent un transfert des informations facilitant la création et le maintien des groupes. Dans deux cas, les échanges entre individus composant les groupes se sont faits généralement par l'entremise de courriels. Cependant, les membres d'un autre groupe ont poussé leur ingéniosité afin de transmettre l'information de façon plus large. L'utilisation de réseaux sociaux, comme Facebook, a été mise à contribution. Comme leur nom l'indique, les réseaux sociaux, de par leur raison d'être et leur popularité, facilitent effectivement la communication entre individus. L'utilisation des multiples fonctionnalités de ces nouveaux outils permet d'entretenir une communication privée ou non entre plusieurs acteurs. Ces outils informatiques rendent l'information plus accessible dans de meilleurs délais facilitant donc le maintien des groupes.

Les résultats de l'étude menée rejoignent les propos énoncés par Latham (1952). Ce dernier mentionne qu'une action collective peut se produire lorsque des individus sont confrontés à un même souci de liberté et de sécurité. Un gestionnaire a évoqué en entrevue que, dans son cas, un des éléments déclencheurs de l'action collective était relié au souci de certaines employées à participer à l'élaboration d'un nouveau code. Ce souci représente directement une importance marquée concernant leur liberté d'expression.

Les personnes ayant un fort leadership peuvent influencer la formation d'un groupe (Mannoni, 1994). Dans les trois situations étudiées, un ou des individus avec une

personnalité de meneur influencent les actions du groupe. Ces meneurs peuvent être représentés par un nouvel employé, un ancien cadre ou un représentant syndical. D'une manière ou d'une autre, une source de leadership doit émerger du groupe afin de favoriser le développement de celui-ci.

Les propos de Cole (1948) indiquant que les syndicats puissent demeurer en place vu leurs prestations d'avantages vis-à-vis leurs membres s'illustrent, dans l'une des situations étudiées, par un gain d'autonomie des employés face à l'interprétation d'une clause de convention collective.

Pelz (1963) indique un lien de causalité entre le pouvoir du superviseur à faire adhérer les employés qu'il supervise à l'organisation et le pouvoir que détient ce même superviseur au point de vue décisionnel. Dans deux des parcours de vie, les gestionnaires ont affirmé que ce lien avait influencé la transgression organisationnelle collective. Les situations où le supérieur du gestionnaire impose des décisions contradictoires concernant l'application des actes transgressifs ou les cas où la définition des pouvoirs du gestionnaire n'est pas présentée clairement aux employés transgresseurs peuvent entraîner une faible adhésion de ces derniers aux règles de l'organisation.

Les intérêts économiques individuels font aussi partie des facteurs menant à l'action collective selon Olson (2011). Ce fait a pu être observé lorsqu'une employée a vraisemblablement analysé les avantages et les inconvénients économiques futurs propres à elle-même préalablement à sa prise de décision relative au fait de participer ou non à l'acte transgressif collectif. Toujours en lien avec les facteurs individuels, le syndicat, agissant comme catalyseur face au groupe a permis de valider les propos de Le Bon (1895). Effectivement, la déresponsabilisation des individus face à leurs actes permet l'apparition du groupe. Les employés peuvent alors justifier leurs actes en fonction des directives du syndicat, rejetant donc la faute à autrui.

L'inter-stimulation des individus fait partie, selon Allport (1924) et Miller et Dollard (1941), des antécédents menant à la formation d'un groupe. Allant dans le même sens, les trois gestionnaires interrogés ont évoqué, au cours de chaque entrevue, le caractère influençable des individus composant le groupe ou la présence d'un leader capable d'influencer les autres. Un contexte syndiqué où la présence d'un souci de liberté ou de sécurité fait son apparition face à des intérêts économiques individuels communs favorise la formation d'actions collectives si le groupe est influencé par une source de leadership intégrée dans un environnement facilitant les communications.

#### **4.1.2.4 Processus de transgression collective**

Schumpeter (1939) a élaboré un processus d'actes transgressifs collectifs à caractère innovateur en trois étapes. Dans les cas étudiés ici, ce caractère innovateur n'est pas démontré de façon éloquente. Cependant, il a été possible de déceler que certaines étapes du processus sont quand même manifestes à travers les situations étudiées. La prise du risque par une ou quelques personnes suivies d'imitateurs souhaitant rejoindre le groupe s'est produite pour tous les gestionnaires. Cependant, pour la dernière phase représentant la définition de nouvelles règles, un seul en est venu à cette étape en balisant les règlements et en y apportant certaines modifications. Les deux autres gestionnaires vivant encore cette situation à l'heure actuelle, il est impossible de sous-entendre que cette troisième phase du modèle de Schumpeter (1939) se réalisera.

## **4.2 APPORTS DE L'ÉTUDE**

Cette étude permet de dresser un portrait du vécu de différents gestionnaires dans des situations de transgression organisationnelle collective. Par cette étude, et par d'autres qui seront réalisées par la suite, il sera alors possible d'outiller les gestionnaires afin de faire face plus aisément à des situations de la sorte et ce, dans différents contextes organisationnels.

La compréhension de la transgression organisationnelle collective s'est d'ailleurs éclaircie de manière à pouvoir l'identifier plus facilement lorsqu'elle se présente. Les caractéristiques, les conséquences et les facteurs liés à ces actes transgressifs collectifs en contexte organisationnel y sont d'ailleurs décrits.

La compréhension des différents témoignages a permis de faire ressortir différents éléments peu présents dans la littérature. Principalement, ces nouveaux faits concernent le vécu des gestionnaires en situation de transgression organisationnelle collective. Ceux-ci sont présentés dans cette section.

### **4.2.1 Analyse du processus de régulation**

Malgré le fait que certains modèles (Alter, 2000; Joffre et Loilier, 2012; Reynaud, 1988; Schumpeter, 1939) ont déjà été élaborés au regard de la transgression organisationnelle collective, un ajout à ceux-ci est de mise. Cet ajout particulier à prendre en considération dans le processus de régulation s'insère à la toute fin. Cette étape place en premier plan l'intervention des hauts dirigeants dans les cas s'échelonnant à plus long terme afin de renforcer la crédibilité des arguments exposés par la partie patronale et de démontrer une certaine position d'écoute et de sensibilisation face aux attentes des

employés. Pour ce qui est du point de non-retour sans que des arrangements soient nécessaires afin de régulariser la règle, aucun moment précis dans le temps ne semble plus à propos qu'un autre. Ce point de rupture peut être ressenti après quelques semaines, quelques mois ou tout simplement dès les premiers actes transgressifs. Ce qui a pu être souligné, c'est que ce point de non-retour s'installe lorsque les premières activités transgressives s'effectuent de la part des employés de manière plus formelle et affirmée.

#### **4.2.2 Analyse des conséquences face aux règles transgressées**

Les conséquences liées au non-respect des règles affectent directement la mise en place d'actes transgressifs. Le fait que les conséquences liées à l'accomplissement des actes déviants soient de faible importance ou nuancées de manière à pouvoir les contredire augmente les risques de transgression. Dans les cas étudiés, les conséquences sont inconnues des membres du groupe transgresseur.

#### **4.2.3 Analyse de la durée des actes transgressifs**

Selon la présente étude, aucun lien n'est observé entre la durée des actes transgressifs et leur nature. Les trois situations de cette étude se déroulent sur des durées différentes allant de quelques mois à plusieurs années. Pourtant, on peut remarquer que le nombre d'individus transgresseurs demeurent relativement le même. Il est à noter que, dans un des cas, plus les actes perdurent dans le temps, plus la régulation semble difficile.

#### **4.2.4 Analyse des réactions des gestionnaires**

Les gestionnaires peuvent réagir de façon passive ou active face aux situations de transgression collective. Les cas de passivité se produisent généralement lorsque les actes transgressifs sont jugés de faible importance par le gestionnaire supervisant les individus transgresseurs. Cette passivité peut aussi s'appliquer en fonction de la personnalité du gestionnaire. Un individu détenant peu de confiance en lui a plus de difficulté à s'affirmer seul devant un groupe et agit, s'il tel est le cas, de façon plutôt passive. Concernant l'attitude active face à ce genre d'agissements déviants, elle se traduit plutôt par des rencontres formelles des acteurs concernés dans le but ultime de régulariser la situation. Face aux réactions émotionnelles des gestionnaires, elles peuvent être diverses. Cependant, dans les différents parcours de vie, il a été constaté que plus le gestionnaire détient d'années d'expérience dans un poste de gestion, plus il sera confiant et confortable concernant les affronts liés à une situation comportant la régulation d'une règle face à un groupe d'employés. Néanmoins, la perception relative à l'importance de prendre contact initialement avec les individus transgresseurs est bien présente.

#### **4.2.5 Analyse de la gestion des actes transgressifs**

Malgré ce que l'on pourrait croire, les impacts de la transgression organisationnelle ne sont pas que monétaires. Par exemple, le climat de travail peut se dégrader en raison du rapport employés / employeur conflictuel, mais aussi entre différents groupes d'employés n'ayant pas la même vision face à la pertinence des actes transgressifs collectifs. Ces impacts, occasionnés par les actes transgressifs, peuvent aussi se traduire par une altération de l'image de l'organisation en cas de fuite d'information. Il faut cependant prendre en compte que cette perception de l'organisation par les intervenants externes sous-entende, à

plus ou moins long terme, des impacts pécuniaires. De façon générale, la gestion de ces situations se traduit par une application plus claire et intensive des règles par les gestionnaires et ce, en sensibilisant les employés à communiquer avec eux.

#### **4.2.6 Analyse des conséquences des actes transgressifs sur le gestionnaire**

Une cohérence a été décelée entre l'expérience managériale du gestionnaire et l'impact au plan personnel que crée la survenance d'actes transgressifs collectifs. Dans les situations étudiées, plus le gestionnaire détient d'années d'expérience, moins les impacts sont importants. Il est possible de s'attendre à ce qu'un gestionnaire peu expérimenté éprouve beaucoup de stress autant à la maison qu'au travail relativement à ce genre de situation comparativement à un sentiment de stress plus faible se traduisant plutôt par de l'enthousiasme face à un nouveau défi dans le cas d'un gestionnaire sénior très expérimenté qui n'a plus rien à prouver.

Ces situations peu fréquentes et pouvant s'avérer déstabilisantes sont susceptibles d'amener le gestionnaire moins expérimenté à modifier son style de gestion vu le manque de confiance en ses pratiques encore à éprouver. Dans les cas où les actes se déroulent dans un contexte teinté d'ambiguïtés, une clarification des rôles et des manières de fonctionner peut alors s'imposer.

#### **4.2.7 Analyse du soutien aux gestionnaires**

Le soutien aux gestionnaires peut se faire tant à l'externe qu'à l'interne. À l'externe, les gestionnaires peuvent privilégier le soutien de certains spécialistes en relations du travail, en ressources humaines ou dans tout autre domaine étant relié à la règle

transgressée. La consultation d'une personne considérée comme un modèle aux yeux du gestionnaire peut aussi l'aider dans sa démarche. À l'interne, tous les niveaux hiérarchiques peuvent être impliqués. Le plus important est celui du supérieur immédiat. Il permet de valider et d'orienter la démarche du gestionnaire vis-à-vis la gestion d'une situation comportant la régulation d'une règle face à un groupe d'employés. L'importance de ce type de soutien est telle, qu'en son absence, la situation risque de perdurer dans le temps. De plus, les collègues gestionnaires peuvent aussi porter conseil au superviseur subissant les actes de transgression collective vu leur complicité organisationnelle. Ces collègues connaissent eux aussi la culture de l'organisation et peuvent ainsi les mener sur certaines pistes de solutions. Finalement, les employés sous la supervision du gestionnaire n'appuyant pas les actes de leurs collègues transgresseurs est à considérer. Ceux-ci conférant une source significative de motivation à leur superviseur.

Peu importe l'aide obtenue, externe ou interne, elle se doit d'être obtenue rapidement étant donné l'urgence d'agir en de telles situations. Celles-ci pouvant provoquer divers impacts dans différents contextes.

#### **4.2.8 Analyse des conseils des gestionnaires**

Divers conseils aux gestionnaires faisant face à une situation de transgression collective en milieu organisationnel ont été retenus. La vie hors du travail devrait demeurer ce qu'elle était, voire plus active. S'entourer de gens dont la présence est agréable est de mise. De plus, bien que les décisions face à ces situations doivent être prises rapidement vu les impacts décrits précédemment, elles nécessitent d'être réfléchies par le gestionnaire et assumées une fois appliquées. Finalement, comme il a été possible de le constater, différents cas de transgression collective de natures différentes dans des contextes tout aussi différents peuvent se présenter. Il faut donc considérer chaque situation de transgression

collective comme une nouvelle situation différente à gérer. La prise en compte de chacun des facteurs entourant les actes déviants est à nouveau à considérer.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Autant à travers la littérature traitant de la transgression organisationnelle que dans celle traitant de l'action collective, certaines similitudes avec les résultats obtenus dans cette étude sont constatées. Cependant, dans d'autres cas, les concepts et théories soulevés dans la littérature se sont avérés différents des résultats obtenus. Les liens directs avec la littérature quant à la transgression organisationnelle collective se font par contre plus rares considérant le nombre restreint de recherches faites par rapport à ce sujet. Pour diverses raisons, certains aspects de cette étude demeurent incomplets. Ses limites s'expliquent en majeure partie par le nombre restreint de gestionnaires interrogés.

Une grande partie de la littérature portant sur la transgression organisationnelle collective traite de sa nature positive puisqu'elle favorise le déploiement d'attitudes innovatrices favorables à l'organisation. Cependant, les trois gestionnaires rencontrés ont vécu des situations négatives au sein de leur organisation, du moins, de leur point de vue. Il aurait été intéressant d'avoir la possibilité d'étudier la déviance de nature positive afin de déceler comment celle-ci est vécue par les gestionnaires supervisant le groupe transgresseur.

Dans les situations étudiées, la transgression repose uniquement sur des règles de gestion. Dans un plus grand bassin de gestionnaires, la possibilité d'analyser des parcours de vie concernant des situations de transgression organisationnelle collective en fonction des relations entre collègues de travail ou face à l'évaluation du travail aurait été une autre voie à explorer.

De plus, seuls des groupes transgresseurs de petites tailles ont été analysés. En raison des caractéristiques différentes présentes entre ces deux types de groupes, certaines nuances sur le plan des résultats seraient à prévoir dans le cas où l'analyse inclurait de plus grands groupes.

Aucune situation de règles informelles n'a été analysée. L'aspect formel des règles transgressées rend peut-être plus significatif ce type de situation aux yeux des gestionnaires, faussant alors la sélection des répondants à cette recherche. L'accent mis sur l'importance de débanaliser les situations incluant la transgression de règles informelles pourrait amener le recrutement de répondants ayant vécu une situation de ce genre lors d'une prochaine étude.

Somme toute, il est à considérer que les parcours de vie de cette étude ne reflètent que la vision et la perception de situations de transgression organisationnelle collective vécues par les gestionnaires interrogés. Cette même étude, mais cette fois-ci portant un regard sur des employés étant ou ayant déjà été touchés par une situation de transgression organisationnelle collective, serait intéressante à analyser étant donné les divergences de perceptions à prévoir. La recherche sur la transgression organisationnelle collective reste donc un sujet peu couvert pouvant être traité sous encore bien des facettes.

**ANNEXE I :  
GRILLE D'ENTRETIEN**

**SELON UNE APPROCHE DE PARCOURS DE VIE**

**Objectifs de la recherche :**

1. Décrire la manière dont les règles sont transgressées collectivement par les employés;
2. Décrire comment les gestionnaires réagissent face à une situation de transgression collective;
3. Décrire la manière dont ces situations sont gérées par les gestionnaires;
4. Décrire les conséquences de ces actes transgressifs pour les gestionnaires sur les plans :
  - a. personnel;
  - b. professionnel;
  - c. organisationnel.
5. Décrire le soutien que les gestionnaires ont ou aimeraient obtenir tout au long de la manifestation collective d'actes transgressifs par les employés sous leur supervision.

**Questions :**

1. Décrivez-moi votre cheminement de carrière?
2. Vous avez vécu des situations au cours desquelles des employés, sous votre supervision, ont transgressé les règles. Décrivez-moi ces situations.
3. Décrivez-moi la manière dont vous avez géré ces situations?
4. Comment vous êtes-vous senti dans ces situations de transgression?

5. Quelles ont été les conséquences, positives ou négatives, de ces actes de transgression?
6. Au cours de ces événements, avez-vous obtenu du soutien?
  - a. Si oui,
    - i. comment;
    - ii. par qui;
    - iii. pourquoi?
  - b. Si non, pourquoi?

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALLPORT, F.H. (1924). The group fallacy in relation to social science. *The Journal of Abnormal Psychology and Social Psychology*, 19.

ALTER, N. (1990). *La gestion du désordre en entreprise*. L'harmattan, Paris.

ALTER, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. : Paris, PUF.

ALTER, N. (2011). Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation? *Gestion*, 36(4).

BABEAU, O. (2005). *Le manager et la transgression ordinaire des règles: le cas des sociétés de conseil en management*, Thèse de doctorat. Université Paris Dauphine-Paris IX.

BABEAU, O. et CHANLAT, J.-F. (2007). *La transgression: une dimension oubliée de l'organisation*. Association Internationale de Management Stratégique.

BABEAU, O. et CHANLAT, J.-F. (2008). *La transgression, une dimension oubliée de l'organisation*. *Revue française de gestion*(3), 201-219.

BABEAU, O. et CHANLAT, J.-F. (2011). *Déviance ordinaire, innovation et gestion*. *Revue française de gestion*(1).

BARDIN, L. (1991). *L'analyse de contenu*. Paris : PUF.

BAREL, Y. et FRÉMEAUX, S. (2010). Les motifs de la déviance positive. *Management & Avenir*(2).

BARRÈRE-MAURISSON, M.-A. (2003). *Travail, famille: le nouveau contrat*.

BECK, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. (Vol. 17) : Sage.

BECKER, H.S. (1985). *Outsiders: études de sociologie de la déviance*. : Editions Métailié.

BÉLANGER, J. (1991). La production sociale des normes de production: monographies d'entreprises en Grande-Bretagne et au Québec. *Sociologie et sociétés*, 23(2).

BÉLANGER, J. et BRETON, G. (1992). Restructuration économique et régulation du travail: au delà de l'approche institutionnaliste. *Cahiers de recherche sociologique*.

BENTLEY, A.F. (1949). *The Process of Government*. : Principia Press.

BERGERON, J. (1979). Côte léger, N., Jacques, N., & Belanger, L. Les aspects humains de l'organisation.

BERGH, A.E. (1905). *The Writings of Thomas Jefferson*. Washington, DC: The Thomas Jefferson Memorial Association, 11.

BERTAUX, D. (2005). *L'enquête et ses méthodes: Le récit de vie*.

- BERTAUX, D. (2010). *Le récit de vie: L'enquête et ses méthodes*. Armand Colin, Paris.
- BOLTANSKI, L. (2009). *De la critique: Précis de sociologie de l'émancipation*. : Editions Gallimard.
- BONETTI, M., DE GAULEJAC, V., DESCENDRE, D. et PAGÈS, M. (1998). *L'emprise de l'organisation*. Paris, Desclée de Brouwer.
- BRÉCHET, J.-P. (2008). Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion*(4).
- BROWN, R.W. (1954). Mass phenomena. *Handbook of social psychology*, 2.
- CAIN, L.D. (1964). Life course and social structure.
- CAMPOY, E. et NEVEU, V. (2006). Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux: Le cas des comportements déviants. *Vie & sciences de l'entreprise*(3).
- CANTRIL, H. (1940). *The Invasion from Mars: A Study in the Psychology of Panic*. : Princeton University Press.
- CARPENTIER, N. et WHITE, D. (2013). Perspective des parcours de vie et sociologie de l'individuation. *Sociologie et sociétés*, 45.
- CATTELL, R. (1955). Concepts and methods in the measurement of group syntality. *Small groups*. New York: Knopf.

CAZENEUVE, J. (1971). Sociologie du rite: tabou, magie, sacré. (Vol. 23) : Presses universitaires de France.

CHAURAND, N. et BRAUER, M. (2008). La déviance. Revue électronique de Psychologie Sociale(3).

CHAVANCE, B. (2001). Organisations, institutions, système: types et niveaux de règles. Revue d'économie industrielle, 97(1).

COHEN, M.D., March, J.G. et OLSEN, J.P. (1972). A garbage can model of organizational choice. Administrative science quarterly.

COLE, G.D. (1948). A Short History of the British Working Class Movement. London.

CÔTÉ, N. (2013). Pour une compréhension dynamique du rapport au travail: la valeur heuristique de la perspective des parcours de vie. Sociologie et sociétés, 45(1).

CROZIER, M. (1963). Le phénomène bureaucratique, Seuil, Paris.

CROZIER, M. (1964). Pouvoir et organisation. European Journal of Sociology, 5(01).

CROZIER, M. (1970). La société bloquée.

CROZIER, M. et FRIEDBERG, E. (1977). L'acteur et le système. 1977. L'acteur et le système. Paris: Le Seuil.

CUSSON, M. (1992). *Déviante*. J.-M. Tremblay.

DANNEFER, D. et SETTERSTEN, R.A. (2010). The study of the life course: Implications for social gerontology. *The SAGE handbook of social gerontology*.

DASSA, S. et MAILLARD, D. (1996). Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 115(1).

DE TERSSAC, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud- Débats et prolongements*. Paris: La Découverte.

DEJOURS, C. (1993). *Travail, usure mentale* : Bayard Paris.

DEJOURS, C. (1996). Prescription, transgression et souffrance dans le travail. *La transgression des règles au travail*, L'Harmattan.

DESJEUX, D. (2002). 2. L'innovation entre acteur, structure et situation. *Recherches*.

DESLAURIERS, J.-P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*. (Vol. 142) : JSTOR.

DORAIS, M. (1993). Diversité et créativité en recherche qualitative. *Service social*, 42.

DRAPEAU, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, 10.

DRAPEAU, M. et LETENDRE, R. (2001). Quelques propositions inspirées de la psychanalyse pour augmenter la rigueur en recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, 22.

DUMEZ, H. (2013). *Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation.*

DURKHEIM, E. (1897). *Le suicide: étude de sociologie.* : F. Alcan.

DURKHEIM, E. (1998). *De la division du travail social (1893)*, Paris, PUF.

ELDER, G.H.J., JOHNSON, M.K. et CROSNOE, R. (2003). *The emergence and development of life course theory.* : Springer.

ELSTER, J. (1999). *Alchemies of the Mind.* : Cambridge Univ Press.

ENGELS, F. et MARX, K. (1971). *Manifeste du Parti communiste.*

ESCARPIT, R. (1991). *L'information et la communication: théorie générale.* : Hachette.

FAVEREAU, O. et LE GALL, J.-M. (2006). Règles, normes et routines. *Encyclopédie des ressources humaines.*

FESTINGER, L. (1953). *Group attraction and membership.* *Group Dynamics.* Evanston, IL: Row, Peterson.

- FLEURY, C. (2013). Les solidarités intergénérationnelles dans une perspective des parcours de vie: Le cas des immigrants portugais du Luxembourg. *Sociologie et sociétés*, 45(1).
- FRÉDY-PLANCHOT, A. (2002). L'indiscipline au travail: Une marque de compétence? *Revue de Gestion des ressources humaines*.
- FREUD, S. (1924). *Psychologie collective et analyse du moi*. : Payot.
- GAUTHIER, B. (2008). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*.
- GEORGE, H. (1891). *The Condition of Labor: An Open Letter to Pope Leo XIII*. : United States Book Company.
- GIRIN, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. *Epistémologies et sciences de gestion, Economica*.
- GRANT, J.A.C. (1942). The Gild Returns to America. *The Journal of Politics*.
- HARE, A.P. (1952). A study of interaction and consensus in different sized groups. *American Sociological Review*.
- HARROD, R. (1957). Clive Bell on Keynes. *The Economic Journal*.
- HÉLARDOT, V. (2006). Parcours professionnels et histoires de santé: une analyse sous l'angle des bifurcations. *Cahiers internationaux de sociologie*.

HENRY, P. et MOSCOVICI, S. (1968). Problèmes de l'analyse de contenu. Langages.

HITE, S. (1983). Le rapport Hite sur les hommes. Paris: Robert Lafont.

HOMANS, G.C. (1950). The Human Group : New York: Harcourt, Brace and Company.

JAMES, J. (1951). A preliminary study of the size determinant in small group interaction. American sociological review.

JOFFRE, C. et LOILIER, T. (2012). L'adaptation vue comme un processus de régulation. Le rôle et la dynamique de la règle dans une organisation du secteur social et médico-social français. Management international/International Management/Gestión Internacional, 16(2).

KOENIG, G. et COURVALIN, C. (2001). Sécurité alimentaire et apprentissage organisationnel: De la difficulté de concevoir et d'appliquer des règles. *Revue française de gestion*, 145-153.

LALIVE D'ÉPINAY, C. (1985). Récits de vie et projet de connaissance scientifique (ou que faire de la subjectivité?). *Recherches sociologiques*, 16.

LALIVE D'ÉPINAY, C., BICKEL, J.-F., CAVALLI, S. et SPINI, D. (2005). Le parcours de vie: émergence d'un paradigme interdisciplinaire.

LANGLEY, A. (1997). L'étude des processus stratégiques: défis conceptuels et analytiques. *Management international*, 2(1).

LASKI, H.J. (1939). A Grammar of Politics. London : Georges Allen & Unwin.

LATHAM, E. (1952). The Group Basis of Politics. Ithaca : Cornell University Press.

LE BON, G. (1895). Psychologie des foules. Livres Généraux.

LEPLAT, J. (1997). Regards sur l'activité en situation de travail: contribution à la psychologie ergonomique. : Presses Universitaires de France.

LINDSAY, A.D. (1943). The Modern Democratic State. London : Oxford University Press.

LINHART, D. (1994). La modernisation des entreprises, Paris, La Découverte (Repères).

LUPTON, T. (1963). On the shop floor: Two studies of workshop organization and output.  
2.

MACIVER, R.M. (1932). Interests. Encyclopaedia of the Social Sciences, 8.

MANNONI, P. (1994). La psychologie collective. Paris.

MARCH, J.G. (1988). Decisions and organizations. : Blackwell Oxford.

MARSAL, M. (1958). L'autorité. : Presses universitaires de France.

MCDANIEL, S. et BERNARD, P. (2011). Life course as a policy lens: Challenges and opportunities. *Canadian Public Policy*, 37.

MILLER, N.E. et DOLLARD, J. (1941). Social learning and imitation.

MOSCA, G. (1939). *The Ruling Class*. HD Kahn (New York, 1939).

MOSCOVICI, S. (1979). *Psychologie des minorités actives*. Paris, PUF.

MOSCOVICI, S. (1981). *L'âge des foules*. Paris, Fayard.

OLSON, M. (2011). *Logique de l'action collective*. (traduction en français, 2e éd.). Bruxelles.

PAILLÉ, P. et MUCCHIELLI, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

PATTON, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. : SAGE Publications, inc.

PÉCAUD, D. (2012). La moralité attribuée à la règle: l'appropriation du métier de policier. *Revue française d'administration publique*(4).

PELZ, D.C. (1963). Relationships between measures of scientific performance and other variables. *Scientific creativity: its recognition and development*.

PESQUEUX, Y. (2010). De la transgression en sciences des organisations.

POPPER, K. (1979). La logique des sciences sociales. De Vienne à Francfort, la querelle allemande des sciences sociales. Bruxelles: Édition complexe.

POPPER, K. (1988). Misère de l'historicisme. Paris, Presses Pocket.

QUINN, R.E. (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. : Jossey-Bass.

REYNAUD, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome. Revue française de sociologie.

REYNAUD, J.-D. (1989). Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, 2.

REYNAUD, J.-D. (1995). Le conflit, la négociation et la règle : Toulouse: Octarès (2e éd. augmentée).

REYNAUD, J.-D. (1997). Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, 3e édition (1ere édition 1989).

ROBINSON, S.L. et BENNETT, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. Academy of management journal, 38(2).

ROMELAER, P. (1998). Les règles dans les organisations. Gestion et théorie des jeux.

SAINSAULIEU, R. (1977). L'identité au travail. Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

SAVOIE-ZAJC, L. (2013). Interrelations entre le singulier et l'universel: les propositions de la recherche qualitative.

SCHATTSCHNEIDER, E.E. (1960). The Semi-Sovereign People.

SCHUMPETER, J.A. (1939). Business cycles. (Vol. 1) : Cambridge Univ Press.

SEGUIN, T. (2012). Transgression et société: Le bon usage de l'anomique. Janvier 2012.

SHELTON, C. et SMITH, A. (2015). On the qualities of qualitative research. Canadian Journal of Anesthesia/Journal canadien d'anesthésie, 62.

SHIMANOFF, S.B. (1980). Communication rules, theory and research. vol. 97.

SIMMEL, G. (1950). The sociology of georg simmel. (Vol. 92892) : Simon and Schuster.

SLICHTER, S.H. (1950). The American Economy. New York.

ST-CYR TRIBBLE, D. et SAINTONGE, L. (1999). Réalité, subjectivité et crédibilité en recherche qualitative: quelques questionnements. Recherches qualitatives.

STINCHCOMBE, A.L. (1968). Constructing social theories. : University of Chicago Press.

STRAUSS, A.L. (1978). *Negotiations: Varieties, contexts, processes, and social order.* : SciELO Brasil.

TARDE, G. (1890). *Les lois de l'imitation: Etude sociologique.* Paris: Alcan.

TAYLOR, F.W. (1957). *La direction scientifique des entreprises* : Paris, Dunod.

TRUMAN, D. (1958). *The Governmental Process.* New York : Alfred A. Knopf.

VAN CAMPENHOUDT, L. et QUIVY, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales-4e edition.* : Dunod.

WICKSELL, K. (1964). *A New Principle of Just Taxation.* : St. Martin's.

YIN, R.K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods.* (Vol. 5) : Sage Publications.



