

# **Les fonctions d'un concept flou dans la régulation sociale**

## **Etude du comportement inapproprié au travail**

**Brasseur, Martine**

**Université Paris Descartes - CEDAG (EA1516)**

**[martine.brasseur@parisdescartes.fr](mailto:martine.brasseur@parisdescartes.fr)**

### **Résumé :**

---

Qualifier de flou un concept est communément considéré comme le signalement d'une carence de définition. Comment expliquer qu'en situation, les personnes recourent à une notion aussi imprécise et relative que « le comportement inapproprié » pour poser une règle qu'il s'agit d'appliquer strictement et consistant en son interdiction ? Le flou du concept est-il nécessaire ou bien compromet-il la régulation sociale qu'il est censé soutenir ? Cet article vise un triple objectif. Le premier porte sur la notion de comportement inapproprié qu'il s'agit de mieux cerner d'un point de vue théorique mais aussi pratique afin d'en saisir le sens. Face à la diversité des définitions et des usages, il entreprend, en appui sur la philosophie du langage de Wittgenstein puis sur les travaux d'Austin, d'approfondir ce que désignent les concepts flous et d'en identifier les fonctions. Enfin, se positionnant dans le cadre théorique de la régulation sociale de Reynaud, tout en plaçant l'analyse au niveau interactionnel des sujets, il met en évidence comment un concept flou peut aboutir à la formulation de ce que Koenig définit comme une règle élémentaire et qui a vocation à être appliquée strictement par chacun. Il en explore les modalités d'application. Dans cette perspective, l'article s'appuie ainsi sur une étude longitudinale de trois cas contrastés, sélectionnés pour leur recours à la règle de l'interdiction du comportement inapproprié et la nature différente du lien organisationnel des sujets : une maraude bénévole pour SDF, un groupe-projet d'étudiants dans le cadre d'un master en management, un cabinet de consultants. Les données ont été rassemblées par observation participante et entretiens non directifs. L'analyse de contenu a été réalisée en deux temps : tout d'abord manuellement puis avec le logiciel NVivo11. Les résultats portent essentiellement sur la mise en évidence et l'analyse des deux fonctions principales du concept flou de comportement inapproprié au travail pour la régulation sociale : une fonction performative et une fonction subjectivante. Une démarche heuristique de régulation en ressort, à la fois collectivement auto-disciplinante et auto-habilitante et permettant au sujet d'advenir comme interacteur mais aussi comme être de pulsions, tout autant qu'une réalité qu'il ne peut jamais totalement contrôler et prédire.

**Mots-clés :** Comportement inapproprié, Concept flou, Régulation sociale, Règle élémentaire

---

# **Les fonctions d'un concept flou dans la régulation sociale**

## **Etude du comportement inapproprié au travail**

### **INTRODUCTION**

Que désigne le « comportement inapproprié » au travail ? S'agit-il, selon l'expression de Spicer (2013), d'une forme de « bullshit » au contenu creux ou sans rapport avec la vérité, et potentiellement révélateur de carences organisationnelles ? Les managers comme les salariés utilisent cette expression pour expliquer un dysfonctionnement ou une contre-performance, voire pour justifier une exclusion de l'emploi. Le caractère inapproprié de la conduite leur apparaît comme une évidence sans pour autant qu'une définition claire n'arrive à être donnée ni même ne leur apparaisse nécessaire à poser. Relevant pour certains des compétences sociales et relationnelles, pour d'autres de la personnalité ou encore de la morale, il échappe en grande partie à l'évaluation rationnelle et soulève la question de la légitimité de son attribution. Or, non seulement cette expression, dont le flou semble de prime abord ouvrir la porte à l'arbitraire, est rentrée dans le langage courant de l'entreprise, mais elle est usitée dans des règles formelles ne tolérant aucune dérogation et plaçant les acteurs organisationnels dans l'obligation de se conformer à une norme comportementale en grande partie tacite et même indicible.

Ainsi, la clause de l'article 24 du règlement intérieur d'Armatis Nord stipule-t-elle : « *Il est interdit d'avoir un comportement inapproprié sur son lieu de travail, notamment de mettre ses pieds sur un bureau, une table ou une chaise, d'écouter de la musique, de lire des revues ou des livres à caractère non professionnel, d'utiliser son téléphone portable personnel, celui-ci doit demeurer en position éteinte* »<sup>1</sup>. Même dans les entreprises précisant de façon détaillée le comportement attendu, le terme « notamment » indique que les descriptions ne sont que des exemples, qui ne clarifient pas tout ce que recoupe « le comportement inapproprié au travail », dont la règle disciplinaire est posée : il est strictement interdit de l'adopter. Il en ressort d'une part que le recours aux termes : « comportement inapproprié au travail »

---

<sup>1</sup> En date du 4 mai 2015 : 11 - <http://www.fo-armatis-1cnord.fr/fichiers/2016/09/REGLEMENT-INTERIEUR.pdf> (consulté le 22-3-2017)

s'inscrit dans une visée de régulation, d'autre part que contrairement à ce que le flou de leurs définitions pourrait suggérer, leur usage correspond à la formulation d'une règle incontournable : le comportement inapproprié au travail ne doit pas être adopté sous peine de sanctions immédiates. La prescription reste imprécise et mouvante. Elle n'en est pas moins simple et l'application des consignes associées s'avèrent ne tolérer aucune transgression. Or, si l'on se réfère à Koenig & al. (2016 : 1), deux traditions de pensée s'opposent en matière de régulation, la première considérant « que la règle doit toujours être respectée, la seconde, qu'elle ne peut jamais l'être » car « les règles sont toujours incomplètes et qu'elles ne peuvent donc pas être suivies à la lettre ». La règle induite par la notion de comportement inapproprié en devient inclassable. Elle est, en effet, à la fois incomplète et à respecter à la lettre.

Dans cet article, nous nous interrogeons sur cette forme de régulation atypique, qui place *a priori* les acteurs organisationnels dans une situation pernicieuse du même ordre que la double contrainte (Bateson, 1980), puisqu'elle semble exiger qu'ils se soumettent strictement à une règle trop floue pour pouvoir être suivie. A moins qu'elle ne représente une troisième forme de régulation qui s'appuierait sur des normes ouvertes et implicites, mais dont l'absence de formalisation et de précisions n'empêcherait pas l'intelligibilité et donc de s'y conformer strictement. Au final, à quels besoins le recours à une notion imprécise aux interprétations variables répond-elle et comment expliciter l'émergence et le maintien de règles s'y appuyant ?

Pour répondre à nos questions de recherche, dans un premier temps nous avons réalisé un recensement des différentes approches critiques et cliniques du comportement inapproprié au travail afin de mieux cerner ce que ce concept désigne et construire notre objet de recherche. Le constat de la multiplicité des définitions possibles nous a conduit à solliciter les travaux réalisés dans les années quarante par Wittgenstein (1996, 2004) sur la philosophie du langage pour en venir à aborder le comportement inapproprié comme un « concept flou » dont le sens ne peut être saisi que par un sujet dans un contexte d'usage et en situation d'interactions. Nous avons ensuite procédé à une analyse de l'expression « comportement inapproprié » afin d'explicitier en quoi son usage correspond à la formulation d'une règle élémentaire. Dans un deuxième temps, nous précisons notre méthodologie de recherche de type exploratoire et les modalités d'exploitation des données d'une étude longitudinale pour trois cas contrastés : une maraude de bénévoles, un groupe-projet d'étudiants et un cabinet de consultants salariés. La troisième partie est consacrée à la présentation des résultats et à leur

discussion. La fonction régulatrice du concept flou de comportement inapproprié est mise en évidence, nous conduisant à un retour à la littérature afin d'en clarifier la nature et la portée.

## **1 - LE COMPORTEMENT INAPPROPRIÉ AU TRAVAIL, UN CONCEPT FLOU POUR UNE INJONCTION PRÉCISE**

La première étape de notre étude a consisté à réaliser une revue de la littérature afin de clarifier l'usage de la notion de comportement inapproprié au travail.

### **1-1- LE COMPORTEMENT INAPPROPRIÉ COMME OBJET DE RECHERCHE : RECENSEMENT DES APPROCHES**

Les études portant explicitement sur le comportement inapproprié sont rares dans le domaine des sciences de gestion. Par contre, de nombreuses recherches ont été menées dans le champ des sciences de l'éducation. Elles ont tendance à converger pour souligner que les croyances sous-tendues chez les enseignants peuvent les conduire à stéréotyper leurs élèves (Grieve, 2009). Dans les quelques travaux en lien avec le management, on peut relever cette même approche critique consistant à appréhender le recours à l'expression « comportement inapproprié au travail » comme un phénomène d'attribution propre à un groupe social ou culturel. Il s'agit alors soit de pointer le caractère relatif de sa définition, soit d'en dénoncer les dérives associées. Smeltzer (1988) a ainsi demandé à 165 étudiants aux Etats-Unis d'évaluer le caractère approprié de 3 types de plaisanteries dans un contexte de travail. Ses résultats ont mis en évidence des différences entre les groupes d'appartenance culturelle et le genre dans la désignation comme inappropriée des blagues sexistes ou racistes. Schnapper (2008) a également souligné la variabilité de ce qui est désigné comme un comportement inapproprié. La sociologue constate qu'en France, à la différence des Etats-Unis, il est considéré comme inapproprié de caractériser un individu par sa couleur de peau, ce qui, selon elle, limite l'établissement de statistiques permettant d'évaluer l'impact des mesures de lutte contre les discriminations. D'autres vont à l'opposé considérer que les catégorisations opposant par exemple les blancs aux noirs renforcent les stéréotypes racistes tout en occultant la possibilité du métissage. L'interdiction du comportement inapproprié, appréhendée suivant une approche critique, en ressort comme liée aux normes dominantes en vigueur dans un collectif, voire comme l'indicateur d'un mode de management qui ne tolérerait aucunes déviances dans les organisations. Dès ce stade, la formulation d'une règle

en vient à être analysé comme un langage, mais sous l'angle exclusif d'un discours de pouvoir (Alvesson & Kärreman, 2000, 2011).

Certains comportements au travail semblent toutefois échapper à cette grille de lecture et s'avèrent unanimement considérés comme inappropriés dans le monde professionnel. Ainsi, il semble communément admis que le terme « inapproprié » peut être utilisé pour qualifier, par exemple, la colère ou l'agressivité (Geddes & Stickney, 2011), le harcèlement sexuel (Chahraoui, 2015), ou même, selon certains travaux, le recours à la coercition afin d'exercer un pouvoir (Schlenker & Tedeschi, 1972). On retrouve également le terme « inapproprié » pour désigner des formes de pathologies au travail, comme le « rapport malsain » à l'argent (Furnham & Okamura, 1999).

Ces travaux développés dans une approche clinique replacent les processus psychiques du sujet au cœur des diverses problématiques de la régulation des comportements inappropriés. Ils n'en relèvent pas moins de cadres théoriques multiples reposant sur des modèles explicatifs différents. Sans prétention d'exclusivité, nous en présentons une typologie (voir tableau 1). Dix grilles d'analyse du comportement inapproprié ont ainsi été identifiées. Elles se répartissent en deux grands types d'approches en fonction du mode d'attribution du caractère inapproprié à la conduite : pour l'un la source est externe (exo), pour l'autre la source est interne (endo).

Quelle qu'en soit l'approche, poser un interdit du comportement inapproprié au travail interpelle directement les acteurs organisationnels « dans leur qualité même de Sujets », et notamment de sujets de pulsions, « au point que cette qualité constitue, de façon particulièrement délicate, l'enjeu ou le levier des situations rencontrées » (Arnaud & Dubouloy, 2012 : 9). Malgré tout, à quoi correspond l'affichage d'une règle ? S'agit-il de développer l'exercice d'un management sollicitant cette qualité ou de l'une des nombreuses tentatives pour que les managers, dans leurs pratiques, « expulsent de leurs préoccupations ce sujet qui s'impose de manière « lévinassienne » à leur mission » (Thévenet, 2012 : 94) ? En d'autres termes, la règle a-t-elle une fonction de subjectivation ou une fonction de désobjectivation ? Seule une étude de son usage peut permettre d'apporter des éléments de réponse à cette question de recherche.

**Tableau 1.** Typologie des approches du comportement inapproprié au travail

Positions du sujet	Propositions de modèles explicatifs	Problématiques contextualisées	Exemples de cadres théoriques sollicités
<b>exo-attribution</b> « <i>Votre comportement au travail est inapproprié</i> » Le comportement est considéré comme approprié au travail par le ou les acteurs concernés et inapproprié par un ou plusieurs tiers	Les représentations du comportement inapproprié au travail sont différentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation au management du changement</li> <li>- Personnel en contact avec la clientèle</li> <li>- Mobilisation au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision du monde (Bateson, 1977, 1980, 1984 ; Watzklawick, 1980)</li> <li>- Contrat psychologique (Levinson, 1974 ; Rousseau, 1990)</li> <li>- Représentations sociales (Abric, 1987, 1996)</li> </ul>
	Les rapports au travail sont différents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management du changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication au travail (Thévenet, 1992) ;</li> <li>- Psychologie positive (Rogers, 1967)</li> </ul>
	Les personnalités sont différentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Styles de management ;</li> <li>- Genre ;</li> <li>- Management des équipes-projets ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnalité /MBTI (Jung, 1991) ;</li> <li>- Besoins et rôles/ PAPI (Schutz, 1940 ; Edwards, 1957 ;)</li> </ul>
	Les identités sont différentes		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisations multiculturelles</li> </ul>
<b>endo-attribution</b> « <i>Mon (notre) comportement au travail est inapproprié</i> » Le comportement est considéré comme inapproprié au travail par le ou les acteurs concernés	Les cultures sont différentes		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultures nationales et d'entreprise (Schein, 1985 ; Hofstede, 1987)</li> </ul>
	L'acteur agit en dissonance cognitive sous influence sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprentissage organisationnel ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprentissage social (Vygotski, 1997 ; Bandura, 2003)</li> </ul>
	L'acteur n'a pas adapté sa conduite à l'évolution de son environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarche d'innovation ;</li> <li>- Prise de décisions managériales ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Théories de la rationalisation et de l'engagement (Festinger, 1957 ; Beauvois &amp; Joule, 1985)</li> </ul>
	Le comportement résulte de la dynamique groupale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dérives organisationnelles (fraudes, violence au travail, maintien de l'erreur) ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Théories des groupes restreints (Anzieu &amp; Martin, 2000 ; Kaes, 2010 ; Howe, 2006)</li> </ul>
	Le comportement résulte d'un système interactionnel pernicieux		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilité sociétale de l'entreprise</li> </ul>
L'acteur est dans une posture réflexive de questionnement éthique sur sa conduite au travail			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Théories sur l'éthique et l'entreprise (Anquetil, 2011 ; Deslandes, 2012 ; Mercier, 2014 ; Brasseur, 2016)</li> </ul>

## **1-2- LE COMPORTEMENT INAPPROPRIÉ AU TRAVAIL COMME CONCEPT FLOU PAR DÉFINITION : LES APPORTS DE LA PHILOSOPHIE DU LANGAGE**

La démultiplication des approches ne s'est pas pour autant traduite par la production d'une définition générique. Au contraire, son constat nous amène à nous interroger sur la possibilité de clarifier une notion, dont le flou ne semble pouvoir être levé que dans des contextes d'énonciation spécifiques, et qui s'actualise en permanence dans son usage. Cela nous conduit à solliciter les travaux réalisés dans les années quarante par Wittgenstein (1996, 2004) sur la philosophie du langage. Prenant l'exemple du concept de « jeux » dans *Les Recherches philosophiques*, le philosophe explicite tout d'abord que pour certains concepts, les « concepts aux contours flous » ou « concepts flous », toute tentative de définition est vaine : « vouloir dessiner une image nette qui correspondant à l'image floue ne deviendra-t-il pas une tentative sans espoir ? [...] « [...] Tout est juste - et rien ne l'est. » - C'est dans cette situation que se trouve, par exemple, celui qui en esthétique ou en éthique cherche des définitions qui correspondent à nos concepts » (Wittgenstein, 2004 :70). En 1929, dans *La conférence sur l'éthique* (Wittgenstein, 2008), il avait déjà souligné l'impossibilité de formuler une définition de l'éthique, car celle-ci ne pourrait se réduire qu'au choix d'une expression possible parmi d'autres sans qu'aucun trait commun ne soit repérable entre toutes les définitions usitées.

Un deuxième apport de Wittgenstein à notre problématique est qu'il considère que si la question de la définition des concepts flous se pose, comme pour les jeux, l'éthique ou l'esthétique, sa réponse n'est pas prédéterminée, mais émerge dans un contexte d'énonciation en permanente reconfiguration. Elle reste donc toujours en cours d'élaboration. Une troisième contribution à notre étude de la réflexion déroulée par Wittgenstein à propos du concept de jeux, réside dans l'étayage que nous avons pu y trouver, en le transposant au concept de comportement inapproprié, de la proposition de recherche considérant que le flou du concept répond à un besoin : « Est-ce même toujours un avantage de remplacer une image indistincte par une image nette ? L'image indistincte n'est-elle pas justement celle dont nous avons besoin ? » (Wittgenstein, 2004 : 66-67). Ainsi l'absence de définition des concepts flous ne serait pas une entrave à leur usage, au contraire. Enfin, en quatrième et dernier point pour notre recherche, le philosophe éclaire deux choses à travers son exemple de la définition des jeux : 1) l'usage d'un mot ne peut pas être spécifique à un seul être humain ni appliqué une seule fois ; 2) les usages d'un mot forment « un réseau complexe de ressemblances qui se chevauchent et s'entrecroisent » (Wittgenstein, 2004 : 64).



Il en ressort que si aucune définition générale ne peut être formulée pour les concepts flous, son usage ne peut être dissocié de ce que Wittgenstein désigne comme « une communauté de formes de vie ». Si « le concept de "jeu" est un concept aux contours flous » (Wittgenstein, 2004 : 66), il ne l'est plus dans un contexte d'usage spécifique et ponctuel, où une définition singulière précise peut se formuler.

Ainsi, la problématique de régulation soulevée par le concept flou de comportement inapproprié n'est pas celle d'une définition générique à tenter de formuler, ni de trancher sur la bonne définition à utiliser ni même de produire des normes claires et précises, mais de s'assurer l'ensemble des sujets placés dans une même situation professionnelle et en interactions les uns avec les autres, puissent accéder au sens donné par chacun. La démarche ne s'accompagne pas d'une clôture de l'usage. En effet, le processus consistant à questionner le sens donné par l'autre reste toujours inachevé pour au moins deux raisons. La première est que « [Car] quel que soit le processus (l'activité) de projection que nous décrivions, il y aura toujours une façon de réinterpréter cette projection. » (Wittgenstein, 1996 : 78). La seconde est que le sens donné par une même personne évolue notamment dans un processus cognitif où elle ne peut plus ignorer l'usage fait d'un mot par une autre et que même si elle conserve le sien propre, son propre usage s'en trouve modifié.

Au regard de cette incomplétude irréductible propre à toute communication, ce qui importe c'est, comme le souligne Paul Ricoeur (2014 : 15), de « se demander comment on se sert de ces mots pour savoir ce qu'ils signifient ». Sans rentrer dans l'analyse du philosophe des différences et convergences entre Husserl et Wittgenstein, nous retiendrons que « la nomination a donc une fonction plus vaste que le nom proprement dit ; elle marque la direction *désignative* qui traverse l'idéalité du sens vers la réalité de l'objet. Deux mouvements contraires habitent ainsi la signification : l'un s'arrête au sens, l'autre va vers l'objet ; le premier sépare le sens de la chose ; le deuxième réfère le sens à la chose. » (Ricoeur, 2014 : 9). L'énonciation d'une règle interdisant le comportement inapproprié peut ainsi s'appréhender comme un mode de nomination des conduites, dont le sens ne peut être saisi que par un sujet dans un contexte d'usage et en situation d'interactions.

### **1-3 - D'UN CONCEPT FLOU SPECIFIQUE A LA FORMULATION IMPLICITE D'UNE REGLE ELEMENTAIRE**

Dans cette partie, tout en nous positionnant dans le cadre théorique des travaux sur la régulation sociale (Reynaud, 1997 ; Terssac, 2003), nous souhaitons mettre en évidence que



l'usage du concept flou de « comportement inapproprié au travail » confère au mode de nomination des conduites une dimension régulatrice même lorsqu'aucune règle formelle l'interdisant n'a pas été posée. Il se distingue en effet d'un autre concept tout aussi flou, celui de « comportement approprié » qui pour sa part, est non seulement souhaité mais vise une idéalité jamais complètement réalisée. Pour le « comportement inapproprié », il s'agit d'éviter strictement qu'il n'advienne ou se reproduise. L'usage de cette expression correspond donc en lui-même à la formulation d'une règle, dont la vocation est qu'elle puisse être appliquée par tous (consensuelle dans son énoncé), sans qu'aucune transgression ne puisse être admise (condition d'applicabilité complète) dans l'objectif de la non émergence ou de la disparition de certains comportements (évaluée selon un critère d'efficacité). Nous avons vu que cette règle ne peut se poser que dans un contexte spécifique d'usage, sans lequel elle perd sa signification, et avec peu ou pas d'interférences sur les autres, c'est-à-dire en référence à Weick (1979) dans un couplage faible avec le reste du système à considérer (partie autonome du système). Nous pouvons en déduire, en référence à la typologie de Koenig et al. (2016) présentée dans le tableau 2, que l'interdiction d'un comportement inapproprié s'apparente à une règle élémentaire, que cette interdiction soit implicite par la simple désignation du comportement ou explicite par l'énonciation formelle de son interdit. Par contre, le concept tout aussi flou de « comportement approprié » ne permet pas de formuler une règle élémentaire et semble s'apparenter à une règle complexe.

**Tableau 2.** Deux types de règles : élémentaires et complexes (Koenig et al., 2016 : 7)

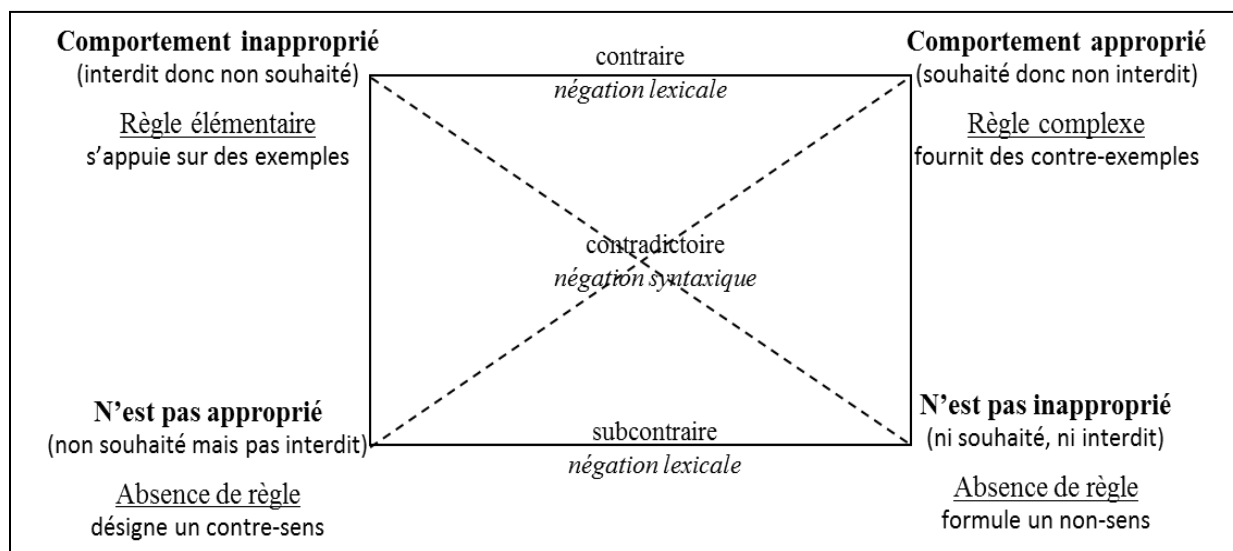
Type de règle	Elémentaires	Complexes
Dimension		
Enoncé	Consensuel	Conflictuel
Critères d'évaluation	Efficacité	Légitimité
Condition d'applicabilité	Complète	Incomplète
Intégration systémique	Autonome	Interdépendante

Comment une règle élémentaire formulée en appui sur un concept flou peut-elle être strictement appliquée ? La notion d'exemple peut ressortir à ce stade comme fondamentale. En effet, la règle chez Wittgenstein (2004) ne délimite pas toutes ces possibilités d'application. Si elle ressort de l'exemple, il s'agit pour le sujet de se référer à la règle d'application induite et non de s'y cantonner. Les exemples donnés n'ont pas pour vocation à être considérés comme exemplaires. Il ne s'agit pas de les suivre, mais de saisir par eux l'une des applications de la règle afin d'en découvrir toutes les potentialités d'usage. Or, non

seulement les modes d'application de la règle ne sont pas préétablis, mais ils sont contingents et variables, chacun contribuant non seulement à leur émergence et à leur évolution, mais à une clarification du sens du concept de « comportement inapproprié » restant toujours à réaliser. Si, d'un côté, nous pouvons affirmer avec John Searle (2011 : 278) que « la signification n'est pas qu'une affaire d'intention, c'est aussi une affaire de convention », l'inverse peut tout autant s'énoncer, ce qui nous amène à considérer qu'elle est une affaire de communication et de communication située, dans le cadre de laquelle émerge le sens. « Nous ne pouvons pas espérer comprendre le langage comme un théoricien espère le comprendre sans comprendre le discours [*speech*]. Et nous ne pouvons pas espérer comprendre le discours [*speech*] sans prendre en compte son but qui est la communication. » (Strawson, 2011 :79).

Plus spécifiquement concernant le concept flou de « comportement inapproprié au travail », le recours aux exemples mais aussi aux contre-exemples semble pouvoir permettre d'en favoriser la compréhension sans en clore les limites. Jean-Philippe Narboux (2004) dans le cadre des démonstrations d'impossibilité considère ainsi la notion de « contre-sens » de Husserl (1969) comme un « contre-exemple » en la différenciant du « non-sens ». De même, dans le domaine de la sémantique (Klima, 1964), la distinction entre la négation lexicale et la négation syntaxique correspondrait à la différenciation de deux processus de pensée sur le monde, représentée par le « carré d'Aristote » : le premier serait implicite, opposerait des contraires, quand le second serait explicite et énoncerait une contradiction tout en affirmant la coexistence de « subcontraires ». Ainsi, le comportement « inapproprié » n'est pas assimilable au comportement « non approprié », le premier procède par négation lexicale quand le second relève de la négation syntaxique. L'un part de la réalité constatée des comportements au travail et il est strictement interdit ; l'autre se réfère à un idéal, une « visée » de laquelle il s'écarte, en ne répondant pas aux attentes. Un comportement peut à la fois ne pas être inapproprié et ne pas être, pour autant, approprié. Cette analyse nous permet de clarifier les notions en les positionnant les unes par rapport aux autres, mais surtout de proposer une grille de compréhension de la formulation possible d'une règle élémentaire en appui sur un concept flou par la mise en évidence de l'une de ses caractéristiques principales consistant à procéder par négation lexicale (voir figure 1).

**Figure 1.** Types de concepts flous par forme de négation et types de règles



Il ressort de cette analyse que d'une part tous les concepts flous ne permettent pas de formuler une règle élémentaire, et d'autre part que la règle de l'interdit du comportement inapproprié au travail ne relève pas de la même dynamique de régulation que celle de l'injonction d'un comportement approprié.

## 2 - UNE ETUDE LONGITUDINALE DE TROIS CAS CONTRASTES DANS UNE VISEE EXPLORATOIRE

Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons eu recours à une démarche qualitative de type exploratoire consistant à exploiter les données d'une étude longitudinale de trois cas contrastés de collectifs de travail au sein desquels une interdiction d'un comportement inapproprié avait été posée. Nous nous situons dans une épistémologie interprétative avec pour objectif de « saisir ce qui est signifiant pour les acteurs » et sollicitant principalement les ressources d'empathie du chercheur (Giordano, 2003, p.20). Pour chacun des cas, la posture du chercheur a été celle de l'observation participante en immersion sur le terrain, ce qui nous a permis de « vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décriptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité » (Soulé, 2007 : 128). Nous nous sommes appuyés sur une analyse de contenu d'entretiens non directifs et des notes électroniques systématiquement prises sur un carnet de bord de suivi des cas et sur lesquels nous avons reporté cinq types de données : les verbatims des interactions de régulation, un descriptif des situations concernées, les comptes-rendus des réunions, un ensemble d'observations sur le fonctionnement du collectif et des notes prises au cours des

entretiens ou aussitôt après. Si l'analyse des données rassemblées a été guidée par notre revue de la littérature (voir figure 2), celle-ci a été postérieure à la collecte dont la systématique de la méthode a contribué à faire émerger une théorie à partir de trois situations de terrain présentant la même problématique d'interdiction des comportements inappropriés. Notre démarche de recherche peut ainsi être considérée comme une méthodologie de la théorisation enracinée (Luckerhoff & Guillemette, 2012) développée à partir de la théorie ancrée (Glaser & Strauss, 1967).

## 2.1 - LE CHOIX DES CAS

Les trois cas de l'étude ont été sélectionnés au sein d'un corpus plus large, comptant 14 cas dont 2 en cours et rassemblant des données collectées à partir de 2008 à l'occasion d'interventions, de participation ou d'accompagnement de projets au sein de structures diverses dans l'objectif d'étudier le comportement au travail individuel et collectif et ses modes de régulation. Pour cette raison, notre démarche peut être qualifiée « d'opportunisme méthodologique » (Girin, 1990 : 142 ; Kalika, 2017 : 74). Au sein de ce corpus, le choix a porté sur trois cas permettant d'une part d'analyser en profondeur la dynamique de régulation instaurée, et d'autre part de contraster la nature du lien entre les sujets et l'organisation concernée afin d'en identifier le rôle éventuel (voir tableau 3).

**Tableau 3.** Les trois cas contrastés de l'étude

Cas étudié	Maraude SDF	Groupe-projet	Cabinet consultants
Caractéristiques			
Nature du lien des sujets de l'étude	Bénévole	Etudiant	Salarié
Type d'organisation	Association Economie sociale et solidaire	Université Secteur public	Société Secteur privé
Taille de l'équipe	4 à 5 personnes (1 à 2 femmes)	7 personnes (4 femmes)	15 personnes (6 femmes)
Période de l'étude	2009-2010	2012- 2013	2014-2015
Durée de l'étude	15 maraudes sur 1 an 1 maraude/semaine	2 mois 5 réunions de suivi	10 mois 3 séminaires
Position du chercheur	Bénévole	Enseignant-chercheur, responsable du master	Participant externe
Nombre d'entretiens	47 entretiens de 20 à 40 mn	14 entretiens de 30 à 45 mn	15 entretiens de 60 à 90 mn

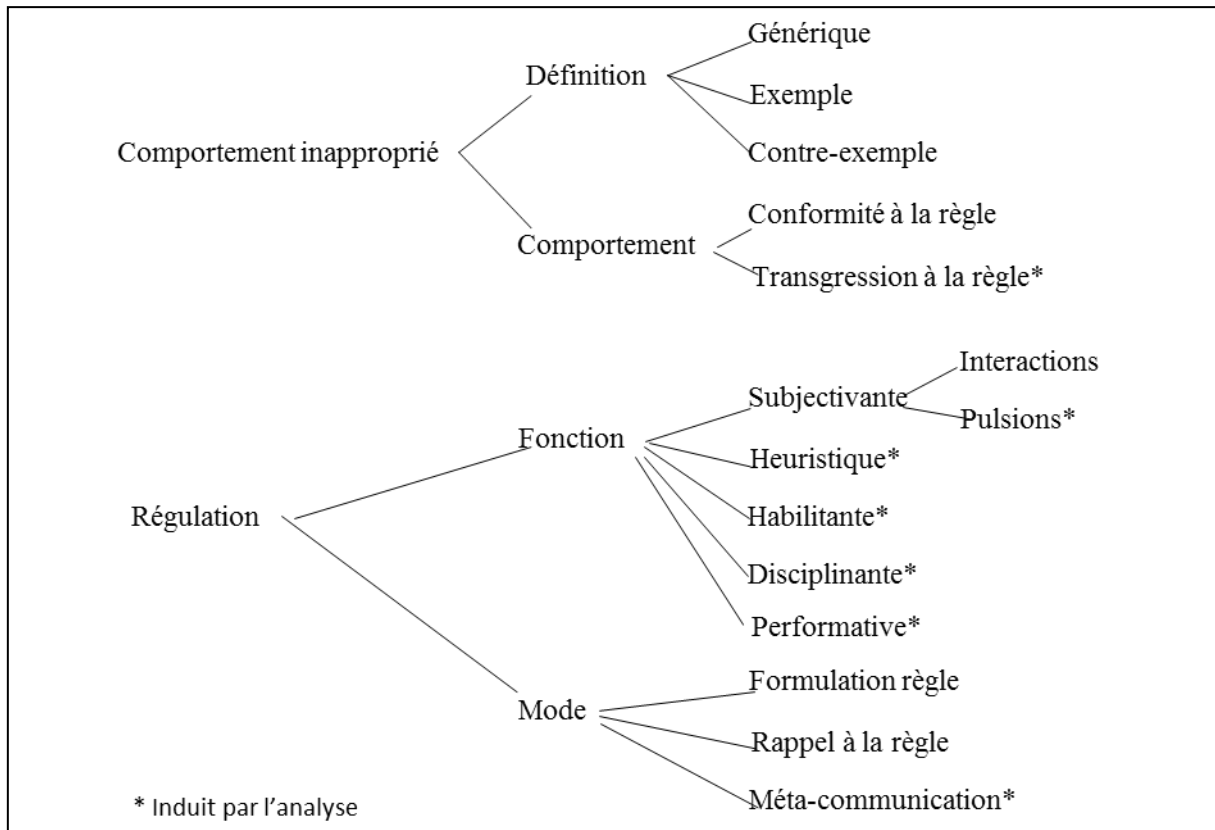
## **2.2 - LA COLLECTE DES DONNEES**

Pour cette étude longitudinale, les deux modes principaux de recueil des données ont été le carnet de bord et l'entretien mené sur un mode non directif. Ces derniers ont tous été enregistrés et retranscrits au fur et à mesure dans les jours suivants leur passation. La question ouverte de lancement portait soit sur la façon de se comporter au sein du collectif, soit sur sa régulation, soit sur une situation spécifique vécue avec à chaque fois une formulation du type : « est ce que tu peux m'en parler ? ». Pour la maraude de SDF, l'équipe de bénévoles n'étant pas stable avec un turn-over de 1 à 2 personnes par semaine, 23 sujets ont été interrogés dont 8 bénévoles de 2 à 5 reprises conduisant à la réalisation de 47 entretiens. Concernant le groupe d'étudiants, deux séries d'entretiens ont été réalisées l'une après la première réunion et la seconde une fois le projet terminé et l'équipe dissoute. Les consultants ont été interviewés à l'occasion de l'un des trois séminaires de 3 jours auxquels nous avons assisté. Pour ces derniers, l'étude longitudinale a été essentiellement réalisée par le relevé dans notre carnet de bord des modes et du contenu des interactions plus spécifiquement en réunion, au cours des 10 mois de l'observation participante. Certaines notes, pour la maraude notamment, n'ont pas pu être prises directement sur ordinateur mais sur un carnet, dont le contenu a été méthodiquement retranscrit dans les jours suivants.

## **2.3 - LE TRAITEMENT DES DONNEES**

Nous avons procédé à une analyse de contenu en deux phases. La première a été réalisée par strates de relecture manuelle (Bardin, 1983) et répartition des extraits de discours recueillis par entretiens dans les catégories issues : a) de la revue de la littérature et b) de l'analyse de contenu thématique avec approfondissement des contenus classés et émergence de nouvelles dimensions (voir figure 2). Cette première étape nous a permis de construire la structure principale de notre grille de codage. Dans un deuxième temps, nous avons eu recours au logiciel NVivo 11 et procédé à une analyse de l'ensemble des contenus recueillis par entretiens et sur nos carnets de bord, en considérant le paragraphe de sens comme unité d'analyse.

**Figure 2.** Les critères classants de l'analyse de contenu



### 3 - LA FONCTION REGULATRICE DU CONCEPT FLOU DE COMPORTEMENT INAPPROPRIÉ

Nous avons procédé à une analyse par cas puis à une analyse inter-cas. Si l'unique événement de transgression de l'interdiction d'un comportement inapproprié a été relevé dans le seul cas présentant des relations de pouvoir entre les sujets, nos résultats n'ont pas permis d'identifier de différences entre les trois types de relation contrastées : bénévole, étudiant et salarié. Par contre, l'ensemble des interactions observées et des entretiens sur les trois cas nous ont permis de mettre en évidence et d'analyser la fonction régulatrice du concept flou de comportement inapproprié.

#### 3.1 - LA FONCTION PERFORMATIVE D'UN CONCEPT FLOU ET LA POSSIBILITE D'UNE METACOMMUNICATION COMME FELICITE

Notre premier résultat est la mise en évidence d'une fonction performative du concept flou de comportement inapproprié dans son usage contextualisé, en référence aux travaux de John Langford Austin (1962). En effet, il est ressorti des analyses des discours que l'acte de

langage consistant à désigner une situation ou un comportement comme inapproprié « ne sert pas uniquement à décrire des choses ou à dire la vérité, il sert à transformer la réalité, à la « performer » (Aggeri, 2017 : 31). Utiliser les termes de « comportement inapproprié » dans une situation donnée fait advenir non seulement une réalité sociale où « *ce qu'on ne voudrait pas, est en train d'arriver ou peut arriver* » [Maraude, Entretien, V., Homme, 30 ans], mais également sa régulation, dont l'émergence ressort par suite comme contingente et, comme nous le verrons dans la partie suivante, propre aux sujets en interactions (voir tableau 4).

**Tableau 4.** Performance et régulation dans trois des situations analysées  
(extraits des carnets de bord)

Cas étudiés Dynamiques	Maraude SDF	Groupe-projet	Cabinet consultants
Performance	Am. : « <i>oh la, c'est pas inapproprié ?</i> » S. : « <i>quoi ?</i> » Am : « <i>ce qui se passe</i> » S. : « <i>quoi ? ... A. qui reste avec le SDF et ne repart pas avec nous ?</i> » R. : « <i>moi aussi maintenant que tu le dis, je trouve qui faut pas</i> »	C. : « <i>sur les 2 heures prévues, la réunion dure à peine une demi-heure.</i> » Al : « <i>on est tous là</i> » C. : « <i>oui, mais les portables, on discute de notre côté, c'est inapproprié. On fait tous autre chose</i> »	My : « <i>l'ambiance est aux dérapages.</i> » D. : « <i>depuis que je suis là, les blagues ont toujours fusées</i> » My : « <i>les moqueries aussi ?</i> » D. : « <i>les moqueries, moi aussi ça me dérange ... oui ... c'est inapproprié</i> »
Régulation	S. : « <i>A. t'es sûr ? Tu repars pas avec nous ?</i> » A. : « <i>on doit pas tisser des liens ?</i> » R. : « <i>pas comme ça ... la distance ... enfin c'est inapproprié</i> » A. : « <i>ah, ok ! Attendez-moi. Je lui dis au revoir et j'arrive.</i> »	H. : « <i>on n'est pas en cours non plus</i> » C. : « <i>les portables, l'écoute, il n'y a pas qu'en cours que c'est inapproprié, ici aussi</i> » N. : « <i>ne pas écouter, tu veux dire</i> » Al : « <i>on perd notre temps sinon</i> »	[lors de la réunion suivante] D. : « <i>Est-ce qu'on pourrait plaisanter en évitant les moqueries ?</i> » Ra : « <i>Evidemment, qui se moque ?</i> » Ya : « <i>Je pense que tout le monde a compris et que tout le monde est d'accord</i> »

Dans la situation, chaque sujet intègre les éléments du contexte qui lui permet de saisir la réalité désignée par les termes de « comportement inapproprié » sans qu'une définition ne soit facilement énonçable : « *Je ne sais pas comment te l'expliquer, mais tu comprends : c'est inapproprié* » [Groupe-projet, Entretien, O., Femme, 24 ans], ni nécessaire. La fonction performative de l'usage de ce concept flou se situe dans son instrumentation afin de rendre visible une réalité que ne percevaient pas les sujets jusque-là, ou à en leur en faire prendre conscience. Dans une partie des situations, le recours à la règle élémentaire de l'interdiction des comportements inappropriés n'a entraîné aucun changement de comportements. Ainsi, lors de la maraude, A. n'est pas restée avec le SDF. « *Elle n'a pas dit « je reste avec lui » ou*



« repartez sans moi » mais ... je ne sais pas si tu l'avais capté, parce que c'était clair qu'elle envisageait de rester avec lui pour la nuit ... je ne sais pas... peut-être pas pour la nuit ... on rangeait et elle se levait pas... elle ne l'aurait peut-être pas fait ... c'est un non-événement quoi » [Maraude, Entretien, Am, Homme, 28 ans]. Une nouvelle réalité n'en a pas moins été construite, celle d'une situation énoncée où son comportement est inapproprié, sans que « l'événement » ait eu lieu. Pour d'autres situations, la formulation de la règle entraîne une transformation des conduites : l'arrêt des bavardages dans l'équipe-projet et des moqueries dans le cabinet de consultants. Dans ces deux situations, le changement opéré par les sujets n'est pas celui de leur renoncement à l'inapproprié, mais d'un changement de comportements pour pouvoir rester dans une réalité où l'inapproprié n'a pas sa place. « Quand D. nous a dit « on arrête les moqueries » ... je ne me souviens plus ce qu'il a dit mais peu importe. Donc il nous dit « on arrête les moqueries », je crois que tous, tous, on pensait plus ou moins consciemment que rigoler tous ensemble, c'est bien, c'est notre style ... c'est convivial et moi j'en ai besoin avec toute la pression tu sais ... mais que le petit jeu de « je vais te casser pour faire marrer la galerie », les répartis ... moi aussi je le faisais ... je crois qu'on a tous été soulagés ... enfin moi je le suis ... c'est du dénigrement quand on y réfléchit, et puis aussi finalement une forme de harcèlement permanent ... fallait arrêter » [Consultants, Entretien, Ya, Homme, 42 ans].

La performativité du concept flou de comportement inappropriée identifiée pour les trois cas dans l'ensemble des situations analysées soulève la question des « conditions organisationnelles et des procédures conventionnelles qui doivent être déployées pour [l']assurer » (Vayre, 2014 : 5). John L. Austin (1962) les désignaient par les termes de « conditions de félicité » tout en y intégrant la compréhension que l'interlocuteur a du performatif et son intention de s'y confirmer ou non (Vayre, 2014). C'est sans doute une première limite de notre étude portant sur trois cas où ces deux dernières conditions étaient réunies. Par ailleurs, Pierre Bourdieu (1982 : 105) considérait que « le pouvoir des paroles n'est autre chose que le pouvoir délégué du porte-parole ». Nous avons relevé dans les dynamiques d'interaction que celui ou celle qui énonçait la règle élémentaire de l'interdiction du comportement inapproprié se retrouvait dans la position de « pouvoir le faire », sans qu'au fil des différentes situations, cette personne soit toujours la même. « Cela faisait longtemps que j'avais envie de leur dire d'arrêter mais je n'étais pas en position de le faire [...] Je viens d'être embauchée ... enfin, je suis là depuis 18 mois quand même ... j'ai reçu pas mal de pics

*sur mon côté « soupe au lait » [...] D., j'étais contente qu'il comprenne. C'est un des fondateurs du cabinet et puis il est calme ... il dit ce qu'il y a à dire avec le sourire. »*

[Consultant, Entretien, My, Femme, 31 ans]

Nous avons relevé, ce qui nous semble représenter une autre condition de félicité. Il s'agit de la possibilité de méta-communiquer, c'est-à-dire de l'existence d'une interaction, verbale ou non, sur la dynamique d'interactions à l'œuvre. Ainsi, comme Ludwig Wittgenstein, Gregory Bateson (1977 : 249) prend l'exemple du « jeu » pour insister sur le fait que « ce phénomène - le jeu - n'est possible que si les organismes qui s'y livrent sont capables d'un certain degré de métacommunication, c'est-à-dire s'ils sont capables d'échanger des signaux véhiculant le message : « ceci est un jeu » ». Si les significations sont reliées à un contexte, pour que les mots aient un sens, une métacommunication est nécessaire pour permettre même implicitement à l'ensemble des protagonistes de se positionner dans ce contexte. Il ne s'agit pas de préalable, ni de rapports de causalité chez Bateson mais du constat que l'usage procède avec deux niveaux de langage, le second étant nécessaire au premier. Approfondissant cette approche, Paul Watzlawick (1981 : 251) soulignera ensuite que « les systèmes pathologiques semblent privés de métarègles utilisables, c'est-à-dire de règles permettant de *changer* leurs règles ». Concernant le concept flou du comportement inapproprié au travail, l'ensemble des interacteurs en situation ont systématiquement saisi que l'énoncé « c'est inapproprié » signifiait implicitement « ceci est une règle élémentaire ». *« Inapproprié ça clignote comme un feu rouge ou un feu de détresse. Tu dis à l'autre : « touche pas, ça brule » ... et il va pas aller vérifier »* [Maraude, Entretien, R., H, 34 ans]. Nous avons également relevé pour les trois cas au cours des entretiens que la question du caractère inapproprié d'une conduite ou de la situation elle-même se posait ponctuellement et débouchait sur des échanges généralement informels et non verbaux. *« Quand notre binôme s'est formé avec F. j'ai eu un temps d'hésitation pour lui donner rendez-vous pour qu'on convienne de travailler ensemble. J'ai dit « il faudrait peut-être qu'on se voit pour avancer avant la réunion ? » et les autres ...* [Question : les autres ?] ... *Y., C., ... N. aussi il me semble ... ils m'ont regardé et sur leur visage ... ils ont approuvé ... pas approuvé, ils avaient pas à approuver et je ne leur demandais pas ... j'ai vu que c'était normal ...* [Question : et vous, vous en pensiez quoi ?] ... *Moi ? ... je me disais : comment travailler ensemble sans se rencontrer ? C'est évident ... d'ailleurs, j'ai vu qu'elle sortait son agenda ... ce n'est pas évident quand même. Je ne la connaissais pas vraiment ... elle aurait pu trouver ça inapproprié ou quelqu'un ... pour un*

*rencard, c'est un peu tôt [Il rit] J'ai dit « rencard » pour que vous compreniez » [Groupe-projet, Entretien, H., Homme, 26 ans]. L'existence d'une métacommunication en ressort. Pour les cas de l'étude du moins, son objet n'était pas de changer la règle de l'interdit des comportements inappropriés, mais d'en définir la pertinence de l'application en désignant quels comportements étaient inappropriés ou non en situation.*

### 3.2 - LA FONCTION SUBJECTIVANTE D'UN CONCEPT FLOU DANS LA FORMULATION D'UNE REGLE ELEMENTAIRE

Notre revue de la littérature nous a conduit à nous interroger sur la fonction subjectivante du concept flou de comportement inapproprié dans la formulation de la règle élémentaire posant son interdiction. Notre analyse de contenu nous a amené à distinguer deux formes de subjectivation : l'une associée aux interactions de régulation sans lesquelles la règle ne peut pas émerger ou être appliquée ; l'autre associée à la réalité pulsionnelle du sujet qui est affirmée en même temps que l'interdit de l'inapproprié est posé (voir tableau 5).

**Tableau 5.** Les deux formes de subjectivation dans trois des situations régulées (extraits des carnets de bord)

Cas étudiés Subjectivation	Maraude SDF	Groupe-projet	Cabinet consultants
Réalité pulsionnelle du sujet	V. : « <i>J'avais envie de le frapper pour qu'il accepte d'aller dans un centre. Attendez, j'ai bien conscience que c'est inapproprié</i> »	H. : « <i>Faut reconnaître que la tentation est forte de reprendre son mémoire. En plus, il me l'a envoyé en Word</i> »	J.P. : « <i>Mais d'où viennent ces bruits de bouche ?</i> » X. : « <i>C'est la poitrine de M.S. qui me fait saliver.</i> » M.S. : « <i>Oh non !</i> » X. : « <i>Un peu d'humour !</i> »
Régulation par les sujets en interaction	A. : « <i>Tu as été assez agressif quand même</i> » V. : « <i>Je sais ... je m'en suis rendu compte. C'est pour ça que j'ai laissé R. s'en charger</i> » R. : « <i>Tu as eu raison.</i> »	Y. : « <i>Très drôle : plagier dans un master en éthique</i> » H. : « <i>Je n'ai pas dit de le plagier, ni qu'il fallait le faire ... C'est pas seulement pour le master éthique que ce serait inapproprié</i> »	X. : « <i>C'est du second degré, allez</i> » Ra. : « <i>Sans doute, mais au premier degré, c'est quand même inapproprié ... On n'est pas d'accord ?</i> » X. : « <i>Bah. Pourquoi me le rappeler. J'avais envie de m'amuser un peu, quoi...</i> »

Pour l'interdiction du comportement inapproprié, ce n'est pas dans la transgression à la règle que le sujet intervient mais dans son recours. Dans les trois cas, il est ressorti des entretiens qu'une prescription externe avait été formellement donnée avant la mise en situation aux bénévoles, aux étudiants et aux consultants de ne pas avoir de comportements inappropriés, respectivement au moment de la transmission des consignes avant la première maraude, lors de la journée de rentrée du programme de formation et au cours des entretiens de recrutement

ou d'intégration au cabinet de consultants. Malgré tout, pour cette règle élémentaire, le constat d'un écart entre le travail prescrit et la réalité du travail (Girin & Grosjean, 1996 ; Dejours, 2003 ; Reynaud, 1993) et d'une nécessaire prise d'initiative transgressive des sujets sans laquelle le bon déroulement de l'activité est compromise (Babeau & Chanlat, 2008) ne peut pas être fait. Dans ce cas particulier de l'usage d'un concept flou, la transgression ne ressort pas non plus comme une source d'invention ou de « re-normalisation » comme le souligne Yvon Pesqueux (2016 : 24) en référence à Michel Foucault (1994). Au contraire, les sujets se réfèrent à la prescription et s'y conforment pour permettre au travail de continuer et de se développer. Ainsi, dans la seule situation observée au sein du cabinet de consultants, la transgression à la règle représentait une entrave à l'activité collective qui a été régulée par son rappel (voir tableau 5). Il est à noter que dans le contexte d'émergence de la transgression, les « bruits de bouche » étaient inappropriées, mais ils n'ont pas conduit à la définition d'une norme les interdisant en réunion. Celle-ci serait rapidement devenue absurde dans la généralisation de son application. Dans l'ensemble des situations identifiées, l'application stricte de la règle n'a pu être réalisée qu'en appui sur le jugement des sujets et leur appréciation en situation sans pour autant aboutir à une clarification du concept de « comportement inapproprié ».

C'est le flou du concept qui permet la formulation et l'application de la règle élémentaire. La variété et l'imprécision des définitions ressortent également comme fondamentales pour favoriser l'émergence d'une deuxième forme de subjectivation d'ordre clinique. Celle-ci « n'a pas pour visée d'autonomiser, de socialiser, d'éduquer ou de rééduquer, encore moins de normaliser. Si elle participe à la subjectivation de l'autre, c'est parce qu'elle tient compte des effets de l'inconscient dans la rencontre inter humaine [...] faisant de celle-ci une rencontre unique et originale [...] » (Cabassut, 2008 : 67). Ainsi la règle élémentaire pose un interdit au travail qui intègre la dimension pulsionnelle et inconsciente des personnes. Elle agit comme une « autorité subjectivante [qui] propose au sujet d'advenir à son désir en mettant à l'épreuve son rapport à soi, aux autres, au monde » (Cabassut, 2008 : 67). Ce qui est à l'œuvre est relié au mécanisme de frein à la pulsion, telle que Freud (1923) le définit et sans lequel le mouvement est celui de l'abolition du sujet.

Le flou du concept a ainsi une double fonction subjectivante dans la formulation de la règle élémentaire de l'interdiction du comportement inapproprié au travail. Il ouvre un espace où le

sujet peut advenir comme interacteur d'une part et comme être de pulsions d'autre part, et toujours comme seul régulateur de sa propre conduite.

### **3.3 - L'USAGE D'UN CONCEPT FLOU COMME DEMARCHE HEURISTIQUE DE REGULATION SOCIALE**

L'analyse de contenu fait également ressortir que la portée heuristique de l'usage du concept flou de comportement inapproprié. Chaine (2015 : 130) avait déjà souligné qu'une autre notion, celle très large de « harcèlement » pouvait être considérée comme heuristique, « une forme de *technique de régulation* ». Cela nous conduit à envisager une autre démarche de régulation sociale que nous qualifierons d'heuristique et qui s'appuierait sur des règles dont la seule vocation est de rendre intelligible (visible, accessible à la conscience des sujets) une situation afin d'en permettre la régulation. En cela, elle correspond à l'une des heuristiques organisationnelles, ou « démarches acceptables par les acteurs concernés, praticables pour guider la réflexion et apporter une aide cognitive satisfaisante à la résolution d'un problème, ou pour explorer une question » (Lesca & Lesca, 2009 : 144). « *Ça ne veut rien dire « inapproprié » ... inapproprié à quoi ? Pour qui ?... C'est comme dire « ce truc » qui ne va pas et qu'on ne veut pas ... Qui nous gêne parce qu'on ne voudrait pas qu'il nous vienne ... On dit « inapproprié » et ça permet d'indiquer que c'est là et qu'il faut s'en préoccuper et on règle l'affaire* » [Consultants, Entretien, X., Homme, 47 ans]. On retrouve pour ce qui est à l'œuvre dans l'usage du concept flou de comportement inapproprié, la définition du critère heuristique qui, selon Boudon (1971 : 168) « vise l'aptitude d'un paradigme à augmenter ce que Lazarsfeld et Barton [1955] appellent la probabilité de détection des faits significatifs par rapport à une question déterminée ».

En recourant au concept flou dans une perspective de régulation, le projet est de « résoudre la confusion » pour arriver à une clarification en situation de ce qu'il désigne, mais à la différence de l'analyse heuristique définie par Jungius et Leibniz qui se fixe d'arriver à « une configuration de la démonstration en un mode potentiellement universelle » (Pelletier, 2013 : 280), la démarche heuristique mise en œuvre se réinvente en fonction du contexte. « *Parfois, il est nécessaire d'en parler, d'en discuter ... en réfléchissant, je crois que c'est quand chacun a besoin d'expulser son ressenti ... pas toujours d'ailleurs ... parfois, c'est comme si il fallait se raconter le film en même temps qu'il se déroule, et comment les autres agissent et comment je me comporte, et toi tu fais ça, etc. Et puis d'autres fois, comme là* [Am qui n'est

pas restée avec le SDF], *trois mots même pas, une question et c'est fini. Elle est montée en voiture et c'est tout. A chaque fois c'est différent* » [Maraude, Entretien, S., Homme, 37 ans].

Dans le domaine de la recherche, l'heuristique définit une méthode qui permet « d'ouvrir de nouvelles voies d'étude inattendues » (Schmid, 2016 : 96). On retrouve cette même caractéristique qui permet de laisser ouverte les possibilités d'action dans la mise en œuvre d'une régulation à vocation disciplinante en recourant à un concept, dont le flou rend possible l'application pour des comportements dont la survenue reste par nature contingente, voire inédite. « *Jamais je n'aurais pu supposer qu'en 15 mn, je m'attacherais autant à un SDF blotti dans son sac de couchage humide* » [Maraude, Entretien, A., Femme, 38 ans].

Selon Jean-Daniel Reynaud (1997 : 19), la régulation sociale désigne l'ensemble des actions menées sur les règles. La règle de l'interdiction du comportement inapproprié correspond à une règle de coopération (Reyraud & Reynaud, 1994). Par contre, nous pouvons considérer que la règle est imposée aux sujets dans un objectif de contrôle de conformité tandis que la régulation est réalisée de façon autonome par les acteurs en situation. La démarche heuristique qui est ressortie de l'analyse semble correspondre à ce que Reynaud (1997 ; 2003) définit comme une régulation conjointe, résultant de la confrontation entre les deux. Malgré tout, en reprenant l'interrogation soulevée par Michel Lallement dans sa réflexion sur régulation et rationalisation (2003 : 232) « en tant qu'action collective, la régulation sociale n'est [elle] pas seulement un résultat [...] mais aussi un projet ? ». La dimension heuristique du recours à une règle élémentaire formulée en appui sur un concept flou permettrait de l'affirmer. Dans l'interdiction du comportement inapproprié, ce qui est rendu explicite, c'est un projet collectif de coopération.

Enfin, la démarche heuristique à l'œuvre ressort comme une dynamique où le collectif concerné va s'autodiscipliner et s'auto-habiller dans une application de la règle restant toujours à inventer pour s'y conformer strictement. On retrouve la conception dialogique de Koenig et al. (2016 : 36), où « les aspects disciplinant et habilitant ne sont pas simplement complémentaires, mais observent un rapport dialogique d'entr'êtayage », tout en introduisant une notion de réciprocité entre les sujets du collectif concerné qui, dans les trois cas de l'étude, ne sont pas managés mais se managent eux-mêmes en l'absence de relations hiérarchiques formelles.



## CONCLUSION

Non seulement les concepts flous ne sont pas des aberrations auxquelles il serait déconseillé de recourir, mais concernant le comportement inapproprié au travail, le flou du concept a une fonction performative et subjectivante porteuse d'une forme de régulation sociale heuristique. Dans la foulée de Koenig et al. (2016), notre étude souligne également l'importance et toute la pertinence de l'adoption d'une approche contingente et située des règles. Elle considère le sujet comme le principal et incontournable acteur de la régulation de coopération, tout en lui permettant d'advenir comme un être de pulsions dans les dynamiques organisationnelles. Les limites de nos résultats sont liées d'une part au niveau exclusivement interactionnel de l'analyse laissant facilement sa place au sujet, et d'autre part aux spécificités des cas de l'étude présentant tous des conditions de « félicité » favorables à la « performativité », selon les termes d'Austin (1962). Aussi, il serait trop rapide de conclure sur le rôle que peut jouer un concept flou pour impulser au sein d'une organisation une régulation conjointe, telle que la définit Reynaud (2003), sans affrontement des régulations autonome et de contrôle, voire sans la nécessité d'une production de normes précises et consensuelles. Le flou du concept peut y rencontrer ses limites.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abric, J.C. (1987). *Coopération, compétition et représentations sociales*, Paris : DelVal.
- Abric, J.C. (Eds.). (1996). *Exclusion sociale, Insertion et Prévention*, Ramonville Saint-Agne : Editions Erès.
- Aggeri, F. (2017). Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations. Mise en perspective théorique et cadre d'analyse. *M@n@gement*, 20, 28-69.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse. *Human Relations*, 50 (9), 1125-1149.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2011). Decolonializing discourse: On the Study of Organizations through Discourse. *Human Relations*, 64 (9), 1121-1146.
- Anquetil, A. (Eds.). (2011). *Textes clés de l'éthique des affaires*, Paris : Vrin.
- Anzieu, D. & Martin, J.Y. (2000). *La dynamique des groupes restreints*, 12<sup>ème</sup> édition, Paris : PUF.
- Arnaud, G. & Dubouloy, M. (2012). Introduction. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 13, 9-14.
- Austin, J.L. (1962). *How to Do Things with Word*. Oxford: Oxford university Press.
- Babeau, O. & Chanlat, J.-F. (2008). La transgression, une dimension oubliée de l'organisation. *Revue Française de Gestion*, 183, 201-219.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*, Paris : De Boeck.
- Bardin, L. (1982). *L'analyse de contenu*, 1<sup>ère</sup> édition 1977, Paris, PUF, Coll. le psychologue.
- Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit*, tome 1, Paris : Editions du Seuil.



- Bateson, G. (1980). *Vers une écologie de l'esprit*, tome 2, Paris : Editions du Seuil.
- Bateson, G. (1984). *La nature et la pensée*, Paris : Editions du Seuil.
- Beauvois, J.L. & Joule, R.V. (1985). *Soumission et Idéologies. Psychosociologie de la rationalisation*, Paris : PUF.
- Bertalanffy Von, L. (1973). *Théorie générale des systèmes*, Paris : Bordas.
- Boudon, R. (1971). *La crise de la sociologie. Questions d'épistémologie sociologique*, Genève : Librairie Droz, Coll. Travaux de Sciences Sociales.
- Bourdieu, P. (1982), *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*. Paris : Fayard.
- Brasseur, M. (Dir.). (2016), *L'éthique et l'entreprise*, Paris : L'Harmattan.
- Cabassut, J. (2007). L'autorité subjectivante ou de « l'étrangeté » à l'altérité dans la rencontre clinique. *Tréma*, 27, 57-68.
- Chaine, L. (2015). A l'écoute de l'usage de la notion de « harcèlement moral » - Pharmacologie et thérapeutique d'un signifiant *pharmakon* dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux. *Savoirs et Clinique*, 19, 130-137.
- Chahraoui, K. (2015). Harcèlement sexuel et traumatisme psychique : aspects cliniques et psychopathologiques, *L'esprit du temps/Champ psy*, 68, 141-160.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Paris : INRA.
- Deslandes, G. (2012). *Le management éthique*, Paris : Dunod.
- Edwards, A.L. (1957). *Techniques of attitude scale construction*, New-York: Appleton-Century-Crofts.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford: Stanford University Press.
- Foucault, M. (1994). *Dits et Ecrits. Tome 1 : Préface à la transgression*. Paris : Gallimard, Coll. NRF.
- Freud, S. (1923). *Le Moi et le Ça*, Paris : Payot, Coll. Petite Bibliothèque Payot.
- Furnham, A. & Okamura, R. (1999), Your Money or Your Life: Behavioral and Emotional Predictors of Money Pathology, *Human Relations*, 52(9), 1157-1177.
- Geddes, D. & Stickney, L.T. (2011). The trouble with sanctions: Organizational responses to deviant anger displays at work, *Human Relations*, 64(2), 201-230.
- Giordano, Y. (2003). Chapitre 1 - Les spécificités des recherches qualitatives. in Giordano, Y., Coord., *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Editions EMS, Coll. Management & Société, 11-25.
- Girin, J. (1990), L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. in Martinet, A.C., *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris : Economica, 141-182.
- Girin, J. & Grosjean, M. (1993). *La transgression des règles au travail*. Paris : L'Harmattan.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967), *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine de Gruyter.
- Grieve, A.M. (2009). Teachers' beliefs about inappropriate behaviour: challenging attitudes, *Journal of Research in Special Educational Needs*, 9(3), 173-179.
- Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Howe, J. (2006). *The rise of crowdsourcing*. *Wired*, 14 (6), 1-4.
- Husserl, E. (1969). *Recherches logiques*, tomes I et II, Paris : PUF.
- Jung, C.G. (1991), *Types psychologiques*, Genève : Librairie de l'université Georg & Cie SA.
- Kaës, R. (2010), *L'appareil psychique groupal*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod.

- Kalika, M. (2017), *Comment réussir son DBA ?*, Paris : Editions EMS.
- Klima, E.S. (1964). Negation in English, in J. Fodor & J. Katz (Eds.), *The Structure of Language* (pp. 264-323). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, New Jersey.
- Koenig, G., Vandangeon-Derumez, I., Marty, M.-C., Auroy, Y. & Dumond, J.P. (2016). Le respect des règles élémentaires : enjeu d'un management dialogique, habilitant et disciplinant. *M@n@gement*, 19(1), 1-45.
- Lallement, M. (2003). Régulation et rationalization. in Terssac de, G. (dir.). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte, 232-240.
- Lazarsfeld, P.F. & Barton, A.H. (1955). Some Functions of Qualitative Analysis in Social Research. *Frankfurter Beitrage zur Soziologie*, I, 321-361.
- Lesca, H. & Lesca, N. (2009). Méthodes heuristiques d'entraînement à la détection des signaux faibles. Démarches actionnables, enseignables, acceptables et praticables d'entraînement à l'interprétation de signaux faibles destinées à acquérir des connaissances tacites. *Revue internationale de psychosociologie*, XV(37), 135-160.
- Le Moigne, J.-L. (1977). *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, Paris : PUF.
- Levinson, H. (1974), *Les motivations de l'homme au travail*, Paris : Editions d'Organisation.
- Luckerhoff, J. & Guillemette, F. (Eds.). (2012), *Méthodologie de la théorisation enracinée : Fondements, procédures et usages*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Massonnat, J. & Perron, J. (1990), Pour une approche multidimensionnelle de l'identité de la personne. *Psychologie Française*, 35(1), 7-15.
- Mercier, S. (2014). *L'éthique dans les entreprises*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : La Découverte, Coll. Repères.
- Narboux, J.-P. (2004). Non-sens, contre-sens et contre-exemple. Husserl et Wittgenstein sur les démonstrations de l'impossibilité, in J. Benoist & S. Laugier (Eds.), *Husserl et Wittgenstein, De la description de l'expérience à la phénoménologie linguistique* (pp. 139-167). Hildesheim - Zürich - New York : Georg OLMS Verlag.
- Pelletier, A. (2013). Logica est Scientia generalis. Leibnitz et l'unité de la logique. *Archives de Philosophie*, 2(76), 271-294.
- Pesqueux, Y. (2016). Responsabilité sociale de l'entreprise : quand l'entreprise transgresse son champ et se mêle de société. in Brasseur, M. (dir.). *L'éthique et l'entreprise*. Paris : L'Harmattan, 23-32.
- Reynaud, E. & Reynaud, J.D. (1994). La régulation conjointe et ses dérèglements. *Le travail Humain*, 57(3), 227-238.
- Reynaud, J.-D. (1997). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.
- Reynaud, J.D. (2003). Réflexion 1 : Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe. in Terssac de, G. (dir.). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel-Reynaud. Débats et prolongements*. Paris : La Découverte, 103-113.
- Ricoeur, P. (2014). Le dernier Wittgenstein et le dernier Husserl sur le langage. *Etudes Ricoeuriennes / Ricœur Studies*, vol.5, n°1, 7-27.
- Rogers, C. (1967). *Le développement de la personne*, Paris : Dunod.
- Rousseau, D. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass.
- Schlenker, B.R. & Tedeschi, J.T. (1972). Interpersonal Attraction and the Exercise of Coercive and Reward Power. *Human Relations*, 25(5), 427-439.

- Schmid, A.-F. (2016). Les ambiguïtés de l'éthique appliquée. *Revue française d'éthique appliquée*, 1, 92-106.
- Schnapper D. (2008). Les enjeux démocratiques de la statistique ethnique. *Revue Française de Sociologie*, 49, 133-139.
- Schutz, A. (1940). *On phenomenology and social sciences*, Chicago: University Chicago Press.
- Searle, J.R. (2011). Qu'est-ce qu'un acte de langage ?, in B. Ambroise & S. Laugier (Eds.), *Philosophie du langage II, Sens, usage et contexte* (pp. 261-291). Paris : Vrin.
- Smeltzer, L.R. (1988). An analysis of individual reactions to potentially offensive jokes in work settings. *Human Relations*, 41(4), 295-304.
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches Qualitatives*, 27(1), 127-140.
- Spicer, A. (2013). Shooting the shit: the role of bullshit in organisations. *M@n@gement*, 16(5), 653-666.
- Strawson, P. (2011). Contexte et signification, in B. Ambroise & S. Laugier (Eds.), *Philosophie du langage II, Sens, usage et contexte* (pp. 55-79). Paris : Vrin.
- Terssac de, G., (dir.), (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel-Reynaud. Débats et prolongements*. Paris : La Découverte.
- Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris : Editions Liaisons.
- Thévenet, M. (2012). Le management hors du sujet. *Nouvelle revue de psychosociologie*. 13, 93-104.
- Vayre, J.-B. (2014). De la performativité à la pertinence des mots et des choses : retour sur les apports de la pragmatique linguistique en sociologie. *Colloque Sociologie et Sciences du langage : quel dialogue, quelles interactions ?*, Mai, Rouen, 1-18 - <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00979125>
- Vygotski, L. (1997). *Pensée et langage*, Paris : La Dispute.
- Watzlawick, P. (1980). *Le langage du changement. Eléments de communication thérapeutique*, Paris : Editions du Seuil.
- Watzlawick, P. (1981). Structure de la communication psychotique, in Y. Winkin Y. (Eds.), *La Nouvelle Communication* (p.238-254). Paris : Editions du Seuil.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: Random House.
- Winkin, Y. (Eds). (1981), *Bateson, Birdwhistell, Goffman, Hall, Jackson, Scheflen, Sigma, Watzlawick. La nouvelle communication*. Paris : Le Seuil.
- Wittgenstein, L. (1996). *Le Cahier bleu et le Cahier brun*, 1<sup>ère</sup> parution 1965, Paris : Gallimard, coll. Bibliothèque de Philosophie.
- Wittgenstein, L. (2004). *Recherches philosophiques*, 1<sup>ère</sup> parution 1953, Paris : Gallimard, coll. Bibliothèque de Philosophie.
- Wittgenstein, L. (2008), *Conférence sur l'éthique*, Paris : Gallimard, coll. Essai, Poche.