

Le changement et l'innovation au sein des organisations à travers l'approche de la déviance positive

Les organisations du 21ème siècle sont nombreuses à être confrontées à la nécessité de changer face à des défis ou crises de diverses natures (ex : digitalisation, crise économiques, sociales, terroristes, sanitaires). Il est désormais reconnu que dans des environnements complexes, ambigus, incertains et volatiles, la [résilience des organisations](#) tient à leur capacité à absorber, à s'adapter et à se transformer face à ces perturbations.

La mise en place d'innovations et de changements est traditionnellement conduite dans l'organisation de manière descendante et/ou par des experts externes à celle-ci. Or, leur efficacité est souvent limitée en raison de leur manque d'adéquation avec les problématiques terrain. De plus en plus, la valeur de l'expertise locale et intra-organisationnelle est mise en avant. L'une de ces approches internes à la diffusion de l'innovation et du changement est l'approche de [Déviance Positive](#) (DP). Cette approche aborde des problèmes complexes en identifiant des innovations efficaces dans des contextes pouvant être à faibles ressources, puis en les diffusant et en les mettant en œuvre de l'intérieur vers l'extérieur pour une adoption plus large (Singhal et Svenkerud, 2019).

La DP est fondée sur le fait que dans chaque communauté, il existe des individus ou des groupes dont les comportements et les stratégies peu communs leur permettent de trouver de meilleures solutions aux problèmes de leurs pairs. On peut trouver des déviants positifs dans n'importe quel type d'organisation ou de profession. Ils se caractérisent par leur capacité à trouver de meilleures solutions aux problèmes malgré le fait qu'ils partagent les mêmes ressources, défis et obstacles que les autres membres de l'organisation. Bien souvent, la raison de leur succès est simplement qu'ils font les choses différemment et parfois qu'ils contournent les règles et désobéissent aux procédures pour que le travail soit fait plus rapidement, mieux et à moindre coût. Cette méthode implique plusieurs étapes : la définition du problème et des résultats escomptés, l'identification des individus atteignant ces résultats, les comportements et pratiques leurs permettant de les atteindre, et le développement d'une intervention permettant de diffuser et promouvoir ces pratiques.

L'originalité de cette approche tient à trois points :

- Les solutions viennent de l'intérieur plutôt que de l'extérieur. L'expert en DP est davantage un facilitateur qui travaille avec la communauté afin qu'elle puisse découvrir elle-même les déviants positifs, identifier leurs pratiques peu communes mais efficaces, et ensuite concevoir une intervention communautaire pour les rendre visibles et réalisables.

- Alors que les approches classiques reposent sur une pratique fondée sur des preuves connues et validées, le point de départ de l'approche DP consiste à découvrir des preuves fondées sur la pratique, c'est-à-dire à identifier la variation dans la pratique (les comportements déviants) qui fait la différence.

- Cette approche permet un changement rapide car les solutions générées localement ont plus de chances d'être adoptées par le reste de la communauté. Par ailleurs, comme les comportements de DP sont déjà en pratique, les solutions peuvent être mises en œuvre sans délai ni accès à des ressources extérieures.

De manière générale l'approche DP est la mieux adaptée pour traiter des problèmes d'adaptation complexes ayant des causes multiples et imbriquées et l'est moins pour traiter des problèmes qui ont des solutions techniques simples. Elle a d'ailleurs été utilisée au cours des 25 dernières années dans plus de 50 pays pour aborder une grande variété de problèmes complexes, tels que la résolution de la malnutrition endémique, la réduction de la mortalité néo-natale, la réduction des abandons scolaires, la réduction de la propagation des infections nosocomiales, et d'autres problèmes insolubles (ex. Jain, Sachdev, Singhal, Svenkerud, et Agarwal, 2018 ; Singhal et Dura, 2017).

Mathilde Brière et Jeanne Le Roy

Références

Jain P., Sachdev A., Singhal A., Svenkerud P. J., & Agarwal S. (2018, May). « Voice, imagination, and actionable possibilities: A positive deviance inquiry of women entrepreneurs in Uttar Pradesh, India ». Paper presented at the 68th Annual Conference of the International Communication Association, Prague, The Czech Republic.

Singhal A., et Dura L. (2017). « Positive deviance: A non-normative approach to health and risk messaging ». In Oxford research encyclopedia of communication: Communication theory, health and risk communication, New York: Oxford University Press..
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.248>

Singhal, A., & Svenkerud, P. J. (2019). « *Flipping the diffusion of innovations paradigm: Embracing the positive deviance approach to social change* », *Asia Pacific Media Educator*, 29 (2), 151–163.
<https://doi.org/10.1177/1326365X19857010>