

## Avantages et risques de la gestion par les normes

---

En 30 ans, une grande part de la critique sociale sur les limites du taylorisme, notamment exprimée en 1968, a été intégrée par le « nouveau » management. La règle a été relayée efficacement par la norme pour encadrer l'autonomie des travailleurs, faire face aux aléas et adapter les organisations aux exigences de la compétitivité et de la qualité notamment. Les succès du management par les normes en entreprises ne les exonèrent cependant pas des risques d'une hypertrophie normative, d'une part, et d'une forme de banalisation de la transgression, d'autre part.

### **Avec la norme, le nouveau management permet aux entreprises de s'adapter aux logiques floues, aux attentes individuelles et répond en partie à la critique sociale**

Le phénomène central dont il convient ici de prendre la mesure est *l'émergence de la norme en complément et en dépassement de la règle comme outil de gestion*. La règle instrumente la subordination. Elle a démontré sa pertinence pour les activités d'exécution. Elle dit quoi et comment faire, jusque dans le geste opératoire. Par exemple, des règles d'accueil d'un client dans une concession automobile ; le commercial doit s'approcher du client potentiel, de sorte à lui ouvrir la porte en souriant... La règle organise l'obéissance ! S'écartant du modèle militaire, la norme pousse plus loin la prescription et s'avère bien plus pertinente pour réguler les activités intellectuelles, informationnelles et relationnelles. Elle se veut la formulation d'un consensus (au moins une convergence) qui définit à la fois le « normal » et le « bon » (le souhaitable). « On ne contraint pas des cerveaux » ; la norme laisse largement le quoi et le comment à l'initiative et à l'autonomie. Elle propose en général des étapes clés, des outils. Elle explicite souvent les responsabilités des différents acteurs..., mais surtout, elle dit le résultat attendu. Elle intègre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour l'évaluer dans le sens d'un progrès continu ; par exemple, réaliser les entretiens annuels pour tous les salariés, non pas comme une obligation (comme celle de respecter les limitations de vitesse du code de la route) mais de sorte à contribuer à « une mise à disposition de salariés compétents et motivés ». Par analogie, il ne s'agit plus simplement d'obéir à l'ordre ; s'arrêter aux feux rouges ! Il est plutôt question de consentir volontairement une conduite respectueuse des autres usagers, courtoise et apaisée. Les salariés sont ainsi appelés à exploiter leur intelligence, leurs capacités relationnelles et d'initiatives, non seulement pour bien appliquer les règles, mais pour contribuer au résultat, pour adopter les « bonnes pratiques ». L'entreprise sollicite, non seulement des aptitudes ou des capacités durant un temps limité de « mise à disposition de l'employeur », mais la personne tout entière. Elle veut des contributeurs engagés et impliqués. Elle requiert la mise en œuvre de leur liberté, de leur jugement, bref, un « enrôlement de leur subjectivité ». Les salariés y ont trouvé des espaces d'expression et de développement personnel. La recherche de coordinations moins bureaucratiques, l'explicitation des processus dans des domaines flous et évolutifs ainsi que les efforts de mesure ont été évidemment bénéfiques. C'est notamment le cas pour des activités de services. Toujours coproduites, fondées sur une « qualité perçue », elles traitent de matières vivantes et versatiles ; l'humain, avec l'informationnel et le

## Avantages et risques de la gestion par les normes

---

relationnel. La performance est au prix d'une implication intelligente des producteurs de l'immatériel. La norme en est un outil puissant.

### **La victoire de la norme sanctionne sa supériorité pour l'atteinte des nouveaux enjeux de productivité**

Dès les années 1980, avec la diffusion de « cultures d'entreprises », puis dans les années 1990, « le client roi » a pénétré l'intérieur de l'entreprise, via la Qualité Totale. Il a rapidement été rejoint par l'actionnaire (via la comptabilité analytique et l'EBIT) et maintenant, par les « *stakeholders* » (parties prenantes). On peut, en effet, faire l'hypothèse qu'un nouveau mouvement d'ampleur est enclenché, avec la Responsabilité Sociale en Entreprise (RSE). A priori exclus du canal hiérarchique traditionnel, mais « porteurs du sens » de l'activité productive, ces nouveaux acteurs avaient besoin d'un « cheval de Troie ». Ils sont entrés « dans » l'entreprise par la norme. Avec les nouvelles normes comptables, les normes européennes et internationales, et demain avec l'ISO 26 000 (norme en cours d'élaboration sur la responsabilité sociale de l'entreprise), le pli en faveur d'un management par les normes paraît définitivement pris. Après la qualité en production, la norme régit la logistique, la conception, les achats... Elle intervient désormais partout comme une technologie moins visible que la règle, mais tout aussi prescriptive et avec des atouts majeurs. La norme permet la coordination et le contrôle sans faire appel systématiquement au commandement direct. Elle contourne la charge conflictuelle de la prescription que ne peut éviter l'exercice de la contrainte par la règle. Elle intègre une dose de participatif et de « négociatoire », au-delà de l'exigence technique, tout en s'en réclamant toujours. Elle s'affranchit de l'exigence préalable de lois, de règlements ou de conventions collectives pour s'imposer. Elle autorise l'exercice d'une autorité, parfois au nom simplement des « bonnes pratiques » (version noble du « bon sens ») parfois sous couvert de valeurs qui en empruntent à la morale. On en trouve ainsi aujourd'hui une déclinaison en GRH dans « la logique compétence ». Des normes s'y édictent et sont proposées aux salariés, sous forme de référentiels, bien au-delà des savoirs et des savoirs faire professionnels. On en trouve sur le respect des valeurs de l'entreprise, sur la priorité client, sur l'engagement, et même sur la bonne humeur ! Ce qui ne va évidemment pas sans problème à l'étape de l'évaluation...

### **La réalité résiste toujours et la vie trouve son chemin... au risque de pousser à l'hypertrophie normative**

Le problème bien sûr, est que, encore et toujours, les réalités (toujours particulières) et les aléas (par hypothèse incertains) résistent aux normes. Même si elle est plus souple que la réglementation, la normativité rencontre plusieurs risques. C'est d'abord le risque d'hypertrophie pour répondre à la multiplicité des rationalités qui tentent de s'imposer au sein même de l'entreprise. Le producteur, le client, l'actionnaire, l'Europe, les défenseurs de l'environnement, de l'éthique... produisent chacun des normes. Toutes prescrivent..., sans que la compatibilité et la cohérence soient acquises à la vitesse de l'accumulation ! Si la norme est supérieure à la règle pour contourner le « compliqué », adoucir l'exercice de l'autorité et limiter la part du collectif dans la

## Avantages et risques de la gestion par les normes

---

régulation, elle ne suffit pas à maîtriser la complexité. L'hypertrophie et la multiplicité des sources normatives confrontent au contraire l'entreprise, et déjà ses salariés en direct, aux définitions contradictoires et évolutives des multiples performances que chacune prétend servir. L'emprunt au religieux dans le mouvement qualité ou l'extension du principe de précaution via la RSE, favorisent encore l'emballement de ces machines potentiellement folles parce qu'autoalimentées. Elles enflent de part leurs logiques propres, mais également poussées par les « clerks » ; tous ces fonctionnels internes et externes dont les normes sont le principal levier d'action et de pouvoir. Il est de leur intérêt de promouvoir une production sans cesse accrue de normes. Perméable au « bougisme », touchée par le syndrome du « toujours plus de la même chose », l'option en faveur de la norme connaît déjà l'encombrement, jusqu'à recréer cette « entreprise fantôme » originellement bureaucratique qu'elle voulait dénoncer.

### **Un recours abusif à la normativité ouvre la voie à une banalisation de la transgression**

Mais il y a plus important. Une science peut en dépasser une autre ; la « *one best way* » d'un instant  $t$  peut être améliorée par une autre en  $t+1$ . Il est bien plus difficile de supporter et de remettre en cause l'exigence infinie d'un idéal normatif de comportement, pour satisfaire une (et en fait plusieurs) entité(s) externe(s), totale(s) et abstraite(s) ; le client, mais aussi l'actionnaire, voire l'environnement... L'entreprise reste un univers hiérarchisé. Le contrat de travail est toujours construit sur un rapport de subordination. Contourner des règles vécues comme incohérentes ou « imbéciles » est possible sans développer un sentiment de culpabilité. C'est une question de rapport de force et de mobilisation d'un « contre pouvoir ». C'est une résistance d'autant plus légitime qu'elle est menée de manière collective. Le risque d'enfreindre une règle est objectif ; ce sont les sanctions prévues. Déroger à des normes, tout à la fois idéales et « morales » (les pratiques de référence ne sont-elles pas réputées « bonnes » ?), relève de la faute, de l'anormalité, de la culpabilité individuelle. C'est d'autant plus difficile qu'on en est parfois soi-même co-auteur, que le salarié est poussé souvent à « se mettre lui-même dans la seringue ». La norme prescrit, non plus l'obéissance, mais une conformité, y compris à soi-même. Au-delà du « c'est comme ça ! », elle vise l'adhésion par une intériorisation individuelle ; « ce que vous savez être le mieux ! ». La règle exige l'obéissance sans discussion mais localement. Elle contraint verticalement. La norme est totalisante. Elle s'impose de l'intérieur des personnes. L'enfreindre est transgression sur un mode individuel. À chaque fois qu'elle n'est pas applicable et que le management ne peut pas ou ne veut pas intervenir, la norme ne laisse au salarié « autonome et responsable » que le choix de la faute, pas seulement de l'erreur ou de l'insuffisance.

Toute innovation comporte son risque. Forte de son succès, en même temps qu'elle s'accroît exponentiellement, l'extension de la norme expose à un recours quotidien et banalisé à la transgression ; Et cela, toujours « pour faire tourner la boutique », malgré

## Avantages et risques de la gestion par les normes

---

les injonctions contradictoires permanentes. « C'est l'invention du transatlantique qui a rendu possible la catastrophe du Titanic » soulignait en substance Paul Virilio. Le management par les normes est un outil de l'engagement corps et âmes des salariés, de « l'enrôlement de leurs subjectivités ». Dans un contexte d'insécurité sociale croissante, si cet engagement est déçu, mal reconnu, c'est la peur qui prend le relais. Au-delà des frontières devenues poreuses de l'entreprise, on assiste à un affaiblissement des identités collectives et des solidarités héritées. Il n'y a plus d'ouvrier, il y a trop de cadres et la classe moyenne est déchirée entre les nouveaux pauvres et les toujours plus riches. L'influence des grands appareils « socialisateurs » traditionnels recule ; églises et armées, école et famille. Le défaut de repères se double d'une crise de confiance dans les systèmes et leurs dirigeants comme l'illustrent spectaculairement la crise financière et la question symptomatique des parachutes dorés. Face aux risques nés des injonctions contradictoires, le management est d'autant plus tenté de se défausser qu'il n'est pas lui-même si bien managé. Si l'on met en perspective la banalisation de la transgression, une hypertrophie de normes, des contreparties insuffisantes de management et une généralisation du « travailler ensemble séparément », nous avons là un cocktail explicatif des risques dits aujourd'hui psychosociaux : Ou, comment mettre en jeu la subjectivité du salarié, pour les besoins de l'efficacité productive, sans produire une insécurité individuelle telle que cela débouche, tantôt sur la peur et son cortège clinique (les risques psychosociaux), tantôt sur le cynisme et ses nouvelles formes de retraits, protecteurs individuellement mais toxiques collectivement ?