

Journée d'Étude • 23 Septembre 2008

Sciences Po – 27 rue Saint Guillaume 75006 PARIS

Amphi Chapsal

## Où va la normalisation des organisations ? Comprendre et agir en situation de contraintes gestionnaires

*Depuis une quinzaine d'années, les organisations productives connaissent un mouvement soutenu de rationalisation. Entreprises, associations, organismes publics marquent leur gestion de normes de plus en plus nombreuses, si bien que les actes professionnels et les actes entrepreneuriaux semblent de plus en plus étouffés par des pré-requis, des codes et des procédures imposés.*

*Cette normalisation gestionnaire omniprésente et en développement constant suscite des questions sociologiques, que cette journée souhaite éclairer :*

- *En termes d'évolution temporelle : comment expliquer cette augmentation hyperbolique de la normalisation gestionnaire et quelle signification lui accorder ?*
- *En termes d'incidences humaines et sociales : à quel diagnostic souscrire entre une normalisation symbole de progrès social et une normalisation écrasant les initiatives, les pratiques innovantes et les subjectivités ?*
- *En termes de pratiques professionnelles : quels types d'intervention sociale peuvent utilement être développés dans ces contextes de normalisation ? Dans quel objectif pour les organisations, les groupes professionnels et les individus ?*
- *L'intervention sociologique présente-t-elle des particularismes propices à des dynamiques de développement économique et social ?*

*Experts et praticiens de disciplines et d'univers professionnels différents ont accepté de nous faire part de leurs réflexions sur ces thématiques et d'ouvrir le débat avec vous.*

*Leurs contributions ont été organisées dans une perspective d'apports de savoirs et de réflexions, mais aussi d'échanges pluri disciplinaires et pluri professionnels.*

*Nous souhaitons apporter ce faisant une contribution riche et plurielle à la réflexion sur la normalisation des organisations.*

*Manifestation organisée en partenariat avec :*



## Programme

**09h00 - 09h30 Ouverture :** **Alexia de MONTERNO**, Sciences PO, directrice de la Formation Continue  
**Philippe ROBERT-TANGUY**, président de l'APSE, consultant-sociologue, ORGA CONSULTANTS

**09h30 - 11h La normalisation dans la société et dans les entreprises : diagnostics croisés**

Participants **Marie-Anne DUJARIER**, sociologue, maître de conférence à l'UNIVERSITE DE PARIS 3 SORBONNE NOUVELLE  
« *Norme et reconnaissance sociales dans les organisations* »

**Danièle LINHART**, professeur de sociologie à l'UNIVERSITE de PARIS 10 NANTERRE  
« *La subjectivité des salariés, nouvel enjeu du travail* »

**Norbert ALTER**, professeur de sociologie à l'UNIVERSITE DE PARIS-DAUPHINE  
« *La transgression des normes en organisation : obligation et interdiction* »

Animation **Pierre LENEL**, membre du conseil d'administration de l'APSE, chercheur au Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique, CNAM-CNRS

**11h - 11h30** Pause

**11h30 - 12h30 Penser l'intervention dans les situations de forte normalisation : regards pluridisciplinaires**

Participants **Yves CLOT**, professeur titulaire de la chaire de Psychologie du travail, CNAM PARIS  
« *Face à la normalisation : pouvoir et pouvoir d'agir* »

**Didier VRANCKEN**, professeur de sociologie et président de l'Institut des Sciences Humaines et Sociales de l'UNIVERSITE DE LIEGE, Belgique  
« *Réflexions sur l'intervention du sociologue dans une société du travail sur soi* »

**Marcel JAEGER**, sociologue, Directeur d'un INSTITUT REGIONAL DU TRAVAIL SOCIAL  
« *La double attraction de la marginalité et de la normalisation dans les associations d'action sociale* »

Animation : **Marc UHALDE**, vice-président de l'APSE, enseignant à SCIENCES PO Formation Continue, chercheur au Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique, CNAM-CNRS

**14h – 15h30 Ateliers d'échanges professionnels****ATELIER 1 : Normes d'évaluation, de gestion, de qualité : quelles marges pour l'intervention sociale ?**

La normalisation à l'œuvre depuis plus de 15 ans est-elle synonyme d'uniformisation de l'action et de diminution de marges de manœuvre, ou voit-on se développer des dynamiques de reconquête d'autonomie et quelles en sont les formes et les incidences ? Dans ce contexte, l'intervention sociale peut-elle mettre à disposition des méthodes et des outils pertinents, auprès de quels acteurs et selon quelles modalités ?

Des praticiens et experts témoignent.

<u>Intervenants</u>	<p><b>Jean-Paul KOVALEVSKY</b>, Directeur industriel « <i>La reconnaissance formelle des contraintes et les marges de manœuvre nouvelles de l'encadrement : témoignage d'une PME</i> »</p> <p><b>Emmanuelle LEVY</b>, Consultante associée à DS et O, Docteur en sociologie et gestion (CRG-Ecole Polytechnique) et <b>Marcel LEPETIT</b>, consultant associé à DS et O, Membre du conseil scientifique de l'ANACT de 2001 à 2006 « <i>Outils de gestion et/ou management ; sens du travail : entre conflits de valeurs et apprentissages</i> »</p> <p><b>Delphine LOUPSANS</b>, Doctorante en Science Politique (BORDEAUX IV) « <i>L'impact d'un référentiel qualité sur le système d'action des ONG : entre uniformisation et préservation des logiques d'action</i> »</p>
<u>Animation</u>	<p><b>Jean-Louis PEPIN</b>, IDEECONSULTANTS, membre du conseil d'administration de l'APSE</p>

**ATELIER 2 : La GRH vecteur de normalisation ou facteur de régulations ?**

Dès son émergence au cours de la 2<sup>ème</sup> moitié du XX<sup>e</sup> siècle, les objectifs et les caractéristiques de la GRH ont été en prise directe avec le contexte économique et social de la période considérée, tentant d'articuler des objectifs de gestion et de mise en valeur du capital humain. Méthodes et outils de plus en plus sophistiqués constituent le quotidien des gestionnaires tandis que la GRH tend à se « partager » entre des acteurs plus nombreux, aux attentes et intérêts différenciés. Très souvent, la GRH est illustrative des tensions existantes entre des logiques de gestion et des visions différentes de l'entreprise, dans la recherche d'un équilibre entre les dimensions sociales et économiques de celle-ci. Dans l'univers normalisateur actuel, la GRH contribue-t-elle à renforcer l'uniformisation, la rationalisation voire le conformisme des comportements et pratiques ou bien est-elle porteuse de régulations sociales qui en sont les contrepoints ?

Des praticiens témoignent.

<u>Intervenants</u>	<p><b>Martine WASNER</b>, DRH CAF DE LA GIRONDE « <i>Entre crise et modernisation : la GRH à l'épreuve des régulations sociales</i> »</p> <p><b>Chantal HEMARD</b>, Directrice de la société ARCONÉ « <i>La GRH face à l'évaluation individuelle des salariés</i> »</p> <p><b>Jacques ZIOUZIQU</b>, Directeur des opérations dans un groupe privé de caisses de retraite et ex DRH dans le groupe USINOR « <i>Fonction RH : tensions entre norme et innovation</i> »</p>
<u>Animation</u>	<p><b>Marie-Hélène CABE</b>, vice-présidente de l'APSE, consultante sociologue INTER-MEZZO</p>

### ATELIER 3 : Accompagnement individuel, accompagnement collectif : quelles pratiques pour desserrer les contraintes des organisations ?

Le développement des pratiques individuelles de gestion et d'accompagnement est l'un des phénomènes marquants des dernières années. Ce type de pratiques contribue-t-il à la survie des acteurs concernés dans un univers hyper contraint ou renforce-t-il la normalisation des comportements ? Les coachs sont-ils des vecteurs de la sur normalisation ou sont-ils des révélateurs de ressources et de voies nouvelles ? Aux côtés des pratiques d'accompagnement individuel, l'accompagnement collectif a-t-il encore un sens et selon quelles modalités en termes de fonctions, d'enjeux et de dispositifs ?

Des praticiens témoignent.

Intervenants **Nathalie JUBIN**, Chef du département Appui et Développement Managérial, DRH UNEDIC  
« Organisation apprenante et pilotage de la performance : quel système partagé de développement managérial ? »

**Florence CHALAMET**, Directrice d'ADH CONSULTING  
« Le coaching : au-delà de l'adaptation, la liberté de vouloir et d'agir ? »

**François CHARTON**, Psychologue, Coach, DRH d'IMMACOR et fondateur de l'Art des choix  
« Le nombril et le système »

Animation **Annette PREYER**, membre du conseil d'administration de l'APSE, AP CONSEIL

## 1998-2008 : L'APSE A 10 ANS

### 16h - 17h30 L'invention de la sociologie « professionnelle » : des origines aux enjeux actuels

La question de la professionnalisation de la sociologie perçoit aujourd'hui l'actualité, à la croisée d'une demande sociale de compréhension et d'accompagnement de changements, et d'une discipline encore très marquée par le seul métier de chercheur.

L'APSE œuvre depuis 10 ans au soutien et à la reconnaissance de nouvelles professionnalités, alliant connaissances scientifiques et capacités d'action. Le temps d'une mise en perspective :

- dans quelle époque et dans quels débats la branche « praticienne » de la sociologie a-t-elle puisé ses racines ?
- comment interpréter, puis recevoir l'intérêt manifesté par de nombreux professionnels pour les sciences sociales appliquées dans la période contemporaine ?
- quels outils spécifiques la sociologie livre-t-elle à l'action ?
- sur quels dispositifs de liaison entre la formation et l'emploi, l'enseignement de la sociologie peut-il aujourd'hui s'appuyer ?

Intervenants **Monique HIRSCHHORN**, professeur de sociologie à l'UNIVERSITE PARIS V, présidente de l'Association Internationale des Sociologues de Langue Française  
« Académisme ou application : un faux problème »

**Denis SALLES**, professeur de sociologie à l'UNIVERSITE DE TOULOUSE LE MIRAL  
« Liens enseignement / marché du travail : quels enjeux, quels dispositifs ? »

**Geneviève DAHAN-SELTZER**, chercheuse associée au LISE, CNAM-CNRS, présidente d'honneur de l'APSE  
« Quelles demandes de sociologie aujourd'hui ? »

Animation **Philippe ROBERT-TANGUY**, président de l'APSE, consultant-sociologue, ORGA CONSULTANTS

### A partir de 18h : Spectacle

#### Impromptu littéraire inédit sur la norme

Une mosaïque de textes de quelques-uns de nos chers auteurs conçue, réalisée et interprétée par **Jean-Philippe BOUILLAUD** et **Geneviève DAHAN-SELTZER**, sociologues et **Marie-Catherine CONTI**, comédienne

### A partir de 19h : Cocktail

Journée d'Étude

**Où va la normalisation des organisations ?  
Comprendre et agir en situation de contraintes gestionnaires****23 septembre 2008**

Sciences Po – 27 rue Saint Guillaume 75006 PARIS – Amphi Chapsal

**BULLETIN D'INSCRIPTION**

NOM : ..... PRENOM : .....

ENTREPRISE .....

ADRESSE : .....

CODE POSTAL ..... VILLE .....

FONCTION : .....

.....

 PERSONNEL .....  PROFESSIONNEL ..... PORTABLE ..... MAIL : .....**TARIF (cocher la case correspondante)**

<input type="checkbox"/> ENTREPRISE (150 €)	<input type="checkbox"/> INDIVIDUEL (60 €)	<input type="checkbox"/> MEMBRE APSE (30 €)	<input type="checkbox"/> ETUDIANT (gratuit) (justificatif souhaité)
<input type="checkbox"/> Souhaite un reçu			

Les chèques sont à libeller à l'ordre de l'APSE

**ATELIERS (par ordre de préférence)****Participation au Cocktail (à partir de 19h)**

ATELIER 1 : .....

 OUI

ATELIER 2 : .....

 NON

ATELIER 3 : .....

Merci d'adresser votre bulletin d'inscription avec votre règlement à l'adresse suivante :

**APSE – IRESCO  
59 rue POUCHET  
75017 PARIS**