

Trop de norme tue la norme, par Jean-Michel Dumay

LE MONDE | 27.09.08 | 13h25 • Mis à jour le 27.09.08 | 13h25

Nous vivons une époque très normée, sauf en matière de capitalisme débridé, à considérer l'actualité - mais il paraît que les choses vont changer. Il existerait une accumulation et une inflation de la norme, disent les sociologues. Ce qui se voit dans les organisations, où les actes professionnels paraissent de plus en plus étouffés par des codes, des procédures imposées.

Pas un secteur qui y échappe : de l'industrie à la santé, au social, au médico-social. Pas un domaine qui s'en abstraie : de l'informatique au contrôle de gestion, à la gestion des ressources humaines. Des procédures sont imaginées, calibrées : du SBAM des caissières (sourire-bonjour-au revoir-merci), aux scripts des commerciaux sur les plates-formes d'appels téléphoniques. A plus grande échelle, des normes internationales - les ISO - viennent couronner l'universalité des démarches. De la 9 000 (gestion de la qualité) à la très en vogue 14 000 (management environnemental).

Des thématiques nouvelles s'imposent : la diversité, la responsabilité sociale des entreprises, qui ne demandent qu'à être notées, évaluées, formatées. Des terrains restent à défricher : l'égalité des chances, la cohésion sociale, l'efficience. Des "objets" plus qualitatifs, qui nourrissent la notion de développement durable, et pour lesquels, comme disait Fouad Benseddik (agence de notation sociale Vigeo, *Le Nouvel économiste*, du 5 juillet 2007), il y a *"un flottement, alors que les sociétés humaines n'ont jamais eu autant d'outils à leur disposition pour prendre leur destin en main. En attendant, c'est le marché qui occupe cet espace"*.

Dans les entreprises, l'idéologie normative est portée par les fonctionnels qui, recherchant l'attention de leurs pairs, peuvent parfois être plus séduits par une certaine esthétique de la norme et moins par l'efficacité. La norme s'inscrit dans l'idéologie du changement, qui s'est substituée à celle du progrès et tend parfois au "bouguisme". L'ère est aux "bonnes pratiques", qui peuvent nier le réel et n'avoir que faire des petits soucis ordinaires du travail. C'est le cas quand les "process", élaborés sans concertation, deviennent une fin en soi.

Lors d'un colloque de l'Association des professionnels en sociologie de l'entreprise, Norbert Alter, professeur à Paris-Dauphine, observait que s'il y a de nos jours davantage de normes, il y a aussi davantage de transgressions des normes. C'est que les salariés, hier soumis au seul respect des consignes, sont aujourd'hui pris dans des systèmes qui favorisent à souhait le paradoxe. Car qu'entend-il, l'individu, qui doit se conformer aux normes et aux modèles et incorporer toute une somme de savoir-faire ? *"Prenez des initiatives !", "Soyez responsable !", "autonome", "créatif", "réactif"*, au besoin en transgressant... la norme et les règles censées être intériorisées. Si ça marche, tant mieux. Et si ça rate, tant pis. Il aurait mieux valu se conformer à la norme. Le management paradoxal (n'hésitez pas à enfreindre la règle pour que ça marche ; pourquoi avez-vous enfreint la règle, puisque ça ne marche pas ?) ne juge pas les comportements pour ce qu'ils sont. Il ne jauge et cultive que le résultat.