

Jean VANNEREAU, Cynthia COLMELLERE et Sébastien JAKUBOWSKI

Introduction

Dans les organisations comme dans les institutions de l'ensemble des secteurs professionnels (école, université, services, industries, services publics, etc.), les pratiques et les relations de travail évoluent sous l'influence de multiples processus de normalisation. Historiquement, ces processus ont essaimé des entreprises vers les institutions (école, armée), les administrations et les associations. Ils ont été déployés à travers des dispositifs techniques, managériaux, de professionnalisation, de gestion des compétences... pour répondre à des injonctions réglementaires ou normatives ou pour supporter des démarches de changement organisationnel. De manière générale, la multiplication de ces processus s'est accompagnée d'une professionnalisation des institutions, des organisations et des individus. Elle s'est traduite par une spécialisation des métiers et par une responsabilisation accrue des individus dont on attend initiative, innovation pour pallier les impensés des normes et en limiter les effets pervers. La qualité de professionnel en a été fortement modifiée, les injonctions au professionnalisme ayant glissé de l'intérieur des groupes professionnels vers les organisations et les clients (Boussard V., Demazière D. et Milburn P., 2010).

L'objectif de cet ouvrage est d'examiner ces processus de normalisation du point de vue empirique et du point de vue théorique. Il s'agit de comprendre les principes qui les fondent, les mécanismes par lesquels ils opèrent et leurs effets sur les individus, les collectifs, les organisations et les institutions.

La normalisation a fait l'objet de nombreux travaux en sciences sociales. Deux processus imbriqués et contradictoires ont été analysés. D'un côté, des praticiens du management (consultants, managers, enseignants en gestion et en management) valorisent les normes conçues comme un vecteur de performance individuelle et collective. Ils les présentent comme des supports aux démarches de changement et des outils de pilotage parce qu'ils permettent de rationaliser les activités grâce à la traçabilité et à la reproductibilité des pratiques et de réguler les relations sociales. De l'autre, des approches critiques en sociologie, sciences de gestion (Pezet A. et Sponem S., 2008), psychosociologie, psychologie du travail, sciences de l'éducation dénoncent l'imposition au forceps de démarches

de normalisation dans des institutions et des organisations dont les activités s'y prêtent peu (établissements de santé, scolaires, de formation professionnelle). Certains de ces travaux critiquent le caractère instrumental et désincarné de la norme, imposé à des individus considérés comme au service de la recherche d'efficacité et de compétitivité, selon une perspective bien souvent d'inspiration libérale. Ces travaux montrent également comment les individus se saisissent des normes, inventent des arrangements pour « exécuter la norme en la déplaçant », préserver leur autonomie et redonner un sens à leur travail¹.

Pour opposées qu'elles soient, ces deux familles de travaux soulignent le caractère politique de ces processus de normalisation en décrivant la manière dont les individus et les collectifs s'en saisissent, dans un contexte marqué par une inflation importante des normes de toutes natures (sociales, financières, environnementales, etc.). Dans le premier cas, les acteurs (émetteurs ou régulateurs de normes) se saisissent des processus de normalisation comme des moyens d'acquiescer une légitimité, une autorité (Ouellet E., Pahlavi P. et Chennoufi M., 2013)² en rationalisant les activités. Les processus de normalisation ont alors une fonction de régulation et une fonction de constitution³. Dans le deuxième cas, les travaux d'orientation critiques s'intéressent à la manière dont les individus et les collectifs se saisissent des normes imposées, se les approprient, les ajustent, les contournent. Ils décortiquent également les mécanismes d'intériorisation de ces normes par les individus (Dubois N., 1994), les jeux de négociation, la fabrique d'accords autour de ces normes.

Ces deux familles de travaux montrent, *in fine*, les bouleversements du pacte social, du pacte institutionnel, des cohésions de groupes professionnels et des rapports de force dans les organisations (Foucault M., 2003).

Toutefois, un constat s'impose : pour justifiées qu'elles soient ou qu'elles puissent être, les critiques formulées n'ont pas infléchi le recours aux processus de normalisation. Nous faisons l'hypothèse que cela s'explique par les similitudes entre les mécanismes de diffusion des normes imposées et les mécanismes de résistance dont certains opèrent comme une « contre-normalisation ». Des travaux en psychologie sociale et psychosociologie rendent compte de la fonction normative des collectifs, particulièrement des groupes restreints. L'appartenance ou la référence à un groupe a des implications quant à la façon dont ses membres se comportent – fonction prescriptive de la norme – mais aussi quant à la façon dont ils jugent autrui – fonction évaluative de la norme. On peut se référer ici aux analyses des psychologues sociaux des grands processus de normalisation, de polarisation, de conformisme et d'innovation dans la genèse

1. Comme le montrent par exemple les travaux de SCHWARTZ (2012) sur les processus de contre-normalisation et de CLOT (2008) sur les processus facilitant ou empêchant le pouvoir d'agir des sujets sur leurs milieux professionnels.

2. Cf. notamment les contributions de LINDEMANN T. et BATTISTELLA D.

3. *Idem*.

d'une norme de groupe⁴. Des expériences (Shérif M., 1935 ; Montmollin G. de, 1965) décrivent le processus d'élaboration d'une norme commune dans un groupe de pairs – que l'on appelle depuis « effet de normalisation » – par des mécanismes de convergence interindividuelle des jugements vers une valeur centrale standard. À l'inverse, l'effet de polarisation (Wallach M. A., Kogan N. et Bem D. J., 1962 ; Moscovici S. et Doise W., 1992) montre que la norme peut s'élaborer dans des situations où les sujets, en obligation de consensus, polarisent leurs jugements sur une position non centrale, voire une position extrême. L'effet de conformisme (Asch S., 1956) rend compte de l'influence que peut avoir une majorité sur une « minorité » en montrant qu'un sujet dont le jugement est non seulement différent d'un jugement collectif majoritaire ou unanime mais objectivement juste, réduit cette différence en adoptant le jugement collectif. L'effet d'innovation (Faucheux G., Moscovici S. *et al.*, 1967) désigne à l'inverse l'influence qu'une « minorité », proposant une alternative normative, peut avoir sur une majorité par le travail latent et dans la durée de processus de conversion des normes majoritaires.

Les contributions de ce livre partent de l'intérêt heuristique de ces différents mécanismes pour se situer à l'intérieur des processus de normalisation. Il s'agit ainsi, à partir d'incursions dans des mondes sociaux aussi variés que ceux de l'entreprise et de l'éducation de mettre en lien les principes qui fondent les processus de normalisation, avec leur dynamique et leurs effets sur les individus, les collectifs, les organisations et les institutions. Plus généralement, nous considérerons que par les effets qu'ils exercent sur les individus et les collectifs, ces processus sont également des révélateurs de croyances, de pratiques, de modes de relations qui dépassent le cadre des organisations et des institutions dans lesquels ils se déploient. Ils rendent compte d'une certaine vision du monde, d'une conception du social qui intéresse ou doit intéresser tant le politique que les experts de toutes disciplines qui se disputent parfois le soin d'établir la bonne « norme » requise.

Cet ouvrage propose donc des regards croisés sur ces processus de normalisation, regards pluriels à la fois du point de vue des disciplines convoquées que du point de vue des processus de normalisation étudiés. Ces processus concernent différents niveaux de réalité psychosociale (institution, organisation, groupe et collectifs de travail, individus), dans différents contextes, principalement ceux de l'enseignement supérieur et de la formation, de l'entreprise, et sur divers objets : les référentiels de compétence, l'e-université, les pratiques de management, les pratiques pédagogiques, l'automatisation des outils de production, les pratiques d'évaluation des pratiques professionnelles.

La problématique commune qui relie ces diverses contributions questionne les ressorts profonds de ces processus de normalisation entre finalités

4. On se réfère ici aux revues de synthèse de OBERLÉ D. et BEAUVOIS J.-L. (1995), et de AEBISCHER V. et OBERLÉ D. (2012).

homogénéisantes ou bien ouvertes à l'hétérogène. Elle fait de ces processus un des enjeux de la culture démocratique. On peut par exemple distinguer deux types de normativité à l'œuvre dans une dynamique de groupe. Un premier type où le conformisme comme les pressions vers l'uniformité visent à l'homogénéisation des comportements et des jugements des membres du groupe et le rejet des individus déviants intransigeants à la norme (Schachter S., 1951). Dans ce contexte normatif, cohésion de groupe et logique d'homogénéisation sont associées (Moscovici S. et Doise W., 1992) dans les groupes dont la recherche d'accord se base sur la construction de compromis pour éviter dissensions et discussions conflictuelles. La recherche de cohésion peut aussi s'articuler sur un type de normativité qui accepte l'hétérogène, la différence et la diversité des jugements, la dissension et la controverse dans l'élaboration d'un point de vue consensuel. Les travaux présentés dans cet ouvrage explicitent et pointent, dans une perspective critique, les dimensions homogénéisantes de ces processus de normalisation à l'œuvre dans les différents objets étudiés ainsi que leurs conséquences sur les institutions et les organisations, sur les pratiques professionnelles et les individus, sur les mondes sociaux auxquels ils appartiennent.

Les deux premières contributions de l'ouvrage questionnent les pratiques pédagogiques du modèle des apprentissages par projets et par problèmes et de la e-université dans le secteur de l'enseignement supérieur.

Dans le premier texte, Denis Lemaître voit dans la généralisation du modèle des apprentissages par problèmes et/ou par projets (APP) l'expression d'une normalisation homogénéisante des pratiques pédagogiques dans les écoles d'ingénieurs autour d'une idéologie qu'il qualifie de « néo-pragmatique » et qui vise à une adaptation néolibérale des acteurs aux besoins des entreprises plus qu'à une émancipation des citoyens. À travers un ensemble de principes pédagogiques et d'orientations pratiques, ce modèle, qui participe du courant des pédagogies dites « actives », véhicule des conceptions de l'éducation qui bousculent les fondements axiologiques de l'enseignement supérieur en général. Sur la base de la littérature consacrée au sujet, Denis Lemaître étudie l'effort de normalisation des pratiques que révèle ce modèle en plein développement, ainsi que les orientations idéologiques qui l'inspirent et qu'il contribue à répandre en raison du primat accordé à l'activité performée et mesurable.

Selon un autre processus pédagogique, toujours dans l'enseignement supérieur, Corinne Baujard s'appuie, dans la deuxième contribution, sur la généralisation progressive de l'utilisation du numérique dans les activités pédagogiques. L'auteur présente les multiples contradictions que soulève la e-université pour les étudiants. Son analyse incite le lecteur à prendre du recul vis-à-vis d'une tendance normative à présenter ce nouveau mode d'apprentissage à distance comme une évolution pédagogique systématiquement profitable aux étudiants. Afin de rendre son offre de formation plus attractive, l'université renouvelle en effet sans cesse ses projets pédagogiques en mettant à disposition

des savoirs en ligne. Les enseignements traditionnels sont confrontés à la généralisation progressive du numérique qui modifie les pratiques d'enseignement, non sans susciter de larges réserves de la communauté étudiante. En pleine évolution, la e-université est l'objet de réflexions pédagogiques fournies. Si la pédagogie encourage l'accès de tous les étudiants aux nouvelles technologies, elle suppose l'amélioration de l'apprentissage qui peut manquer de cohérence avec les démarches déployées. Toute harmonisation des activités pédagogiques ne peut que résulter d'un ensemble de représentations sociales. Dans ce contexte, une démarche menée au sein du département AES de l'UFR sciences humaines et sociales de l'université d'Évry cherche à traduire une réflexion pédagogique en proposition de formation. En quoi la e-université améliore-t-elle la qualité de l'apprentissage ? Quel est l'impact de ce changement pédagogique en ligne et à distance sur l'apprentissage ? Quelle normalisation est contenue dans les discours sur l'apprentissage en ligne et à distance ? Une série d'entretiens menée auprès des étudiants de masters en alternance révèle qu'ils apprécient les ressources pédagogiques mises à leur disposition, tout en réalisant que leurs effets ne se limitent pas à un espace d'apprentissage. La qualité pédagogique naît d'une série de faits sociaux qui permettent la construction des représentations. L'université doit veiller plus que jamais à ne pas s'affranchir de ses missions scientifiques au nom d'une pédagogie nouvelle au succès encore tout relatif.

Les trois contributions suivantes montrent comment, dans les secteurs de l'industrie, de la santé et de la formation, des processus de normalisation s'organisent lorsque la formalisation de référentiels professionnels et de processus de fabrication oublie le travail réel ou fige sa dynamique en fiches, procédures et procédés prescrits.

La dimension homogénéisante de la norme, dans le champ de l'analyse des pratiques professionnelles de fabrication, est comprise par Cynthia Colmellere, dans le troisième texte, comme la réduction du travail réel à la prescription de la tâche autour de la seule conception technique. Elle montre les incidences que cette approche hémiplegique du travail, tronquée de ses autres dimensions (humaines, sociales, organisationnelles, économiques, politique, etc.) peut avoir sur le management de l'atelier, sur son équilibre social, sur la performance collective de ses membres. L'objectif de cette contribution est de montrer les risques qu'encourt tout projet de conception qui privilégie une vision unidimensionnelle (ici, la conception technique) du et des rapports au travail. Cynthia Colmellere a suivi le projet de remplacement du système informatique de conduite servant à la fabrication d'intermédiaires médicamenteux dans l'un des principaux ateliers d'une usine pharmaceutique. Malgré des moyens économiques conséquents, ce projet se solde par un démarrage beaucoup plus long que prévu, émaillé de pannes informatiques et d'avaries de matériel. Plus gravement, parce qu'il ne parviendra pas à retrouver un niveau de productivité suffisante, dans un contexte de concurrence très forte sur les produits fabriqués, l'atelier fermera

définitivement fin 2009. Les entretiens et observations des situations de travail montrent que l'ambition de normalisation des pratiques professionnelles et de restauration des hiérarchies dans l'atelier est loin d'être satisfaite. L'analyse détaille trois des logiques qui ont guidé les initiateurs et les acteurs de ce projet. Elle montre les difficultés de ces acteurs pour articuler conception technique et conception de l'organisation et les explique à partir d'une compréhension fine de l'équilibre social de l'atelier et son bouleversement induit par le nouveau système de conduite. La contribution conclut sur les vertus heuristiques d'une analyse des processus de conception pour comprendre les démarches de normalisation des pratiques professionnelles, leurs conséquences sur les acteurs, le travail et son organisation.

Dans un autre secteur professionnel, celui de la santé, Frederick Mispelblom Beyer aborde, dans le quatrième texte, ce processus d'homogénéisation de la norme dans la façon dont les référentiels de compétences censés reconnaître le travail réel s'imposent comme l'une des formes du travail prescrit. Les groupes professionnels semblent utiliser leurs référentiels de compétence en « manières de faire normalisées », dans une stratégie de « normalisation douce » de professionnels aux orientations divergentes, voire aux profils de compétences atypiques. Selon cet auteur, la « logique compétence » qui va de pair avec « l'approche par les compétences » et les « bilans » et « référentiels » du même nom, s'inscrit dans le mouvement général de professionnalisation d'un certain nombre d'activités dont elle constitue un dispositif qui tente de restructurer le rapport entre formation et emploi. Elle met en cause les références traditionnelles aux qualifications (sans pour autant les supprimer) en valorisant les savoirs d'expérience et les connaissances et habiletés acquis ailleurs que dans le système scolaire. Dans ce sens elle suppose de prendre en compte le travail réel effectué, notamment par une description très fine et détaillée des compétences dans des référentiels. Par un retournement de situation tout à fait analogue à celui des normes ISO 9000 qui affirment « écrire ce qu'on fait », mais se transforment ensuite en « manières de faire normalisées », les référentiels de compétences censés reconnaître le travail réel s'imposent comme l'une des formes du travail prescrit. Frederick Mispelblom Beyer avance l'idée qu'il s'agit d'une forme de « normalisation douce », opérée très souvent en coopération avec les professionnels eux-mêmes et leurs associations. Cette contribution analyse ces référentiels sur leur capacité à rendre compte du travail réel, et sur les effets qu'ils produisent dans les représentations que se forgent des cadres à propos de leur activité quotidienne, dans les entretiens de recrutement et les évaluations. La perspective adoptée rattache ces référentiels aux anciens traités de morale proposés depuis des siècles aux gouvernants et aux « technologies politiques » étudiées par Michel Foucault pour en faire la critique à partir des analyses de Machiavel sur le « travail réel » du Prince.

C'est aussi l'idéologie politique, en particulier néolibérale, qui, pour Souâd Denoux, dans la cinquième contribution, pilote les finalités et les orientations des systèmes formatifs dans la façon qu'ils ont de concevoir les systèmes

de référentialisation. Son travail montre comment les visées homogénéisantes du modèle « descriptif » de référentialisation, aujourd'hui dominant, inscrivent la norme dans des processus de conformité, d'adhésion mimétique et de gestion de la répétition. À l'inverse, un modèle « compréhensif » de construction de référentiel professionnel favorise une conception normative ouverte à l'hétérogène, à l'invention, à partir d'un champ des pratiques possibles, inscrites dans le réel de l'activité. Les organismes de formation, devenus plus soucieux de qualité, de conformité et d'efficacité se posent la question de la rationalisation des pratiques formatives et subissent l'injonction de leur normalisation (référentialisation, habilitation, certification ou labellisation). La (re)professionnalisation des acteurs nécessitant un accroissement de la visibilité et de la lisibilité de la préparation à ces métiers, ne pourrait-elle pas, à terme, concourir à leur déprofessionnalisation ? À partir de deux recherches, l'une conduite à l'échelle régionale portant sur la « démarche qualité » et l'autre nationale sur la « référentialisation des métiers de la formation », l'auteur apporte des éléments de réponses à cette interrogation. En première approche, elle constate que la primauté d'une logique de la demande et la quête intensive d'une professionnalité attestée peuvent conduire à une professionnalisation manquée. Une analyse critique de la standardisation dans la branche formation permet d'identifier deux dimensions de la normalisation : une dimension organisationnelle centrée sur la coordination, l'efficacité, la rationalisation, le contrôle, la marchandisation et la réduction de l'incertitude et une dimension identitaire focalisée sur les valeurs, les modèles de comportement, le consensus, la visibilité, la formalisation des savoirs et des pratiques ainsi que sur la capitalisation et la sélection des informations. Au terme, est examiné le changement paradigmatique à l'œuvre dans la référentialisation qui oppose maintenant modèle descriptif et modèle compréhensif.

Les deux dernières contributions présentent des approches générales et systémiques des processus normalisants. L'un est centré sur le management des organisations privées comme publiques dans l'articulation des domaines de la production théorique, de l'action et de la formation. L'autre analyse ces processus sur le plan des institutions publiques dans leurs rapports à la logique de marché et au politique.

Dans la sixième contribution, Jean Vannereau décrit les processus homogénéisants de normalisation en action dans le champ du management autour, entre autres, des valeurs du progrès technique, de la gestion technocratique et du productivisme, valeurs propres à l'idéologie a-critique du libéralisme économique. Ces processus normatifs à visée uniformisante s'organisent dans un système plus hétéroclite qu'hétérogène qui articule des formes plurielles, mixtes et syncrétiques de conceptions théoriques, de pratiques opérationnelles de management et de dispositifs de formation à l'encadrement. Sous couvert de conceptions théoriques et de recommandations pour l'action qui valorisent

les principes de complexité, de contingence et de variété, les normes idéologiques du progrès et de la croissance – *homo oeconomicus*, la « main invisible », libéralisme et vertu de la libre concurrence – organisent une uniformisation progressive de l'activité de travail et des formes de gestion humaine et sociale des organisations. Certains types de dispositifs de formation professionnelle servent de lieux privilégiés de transmission de ces processus normatifs, qui sont mis en œuvre dans les méthodes indirectes de contrôle, de rationalisation du travail et dans les formes de participation développées par les modes actuels de management. Jean Vannereau étudie ces processus uniformisants dans une large revue de questions des auteurs qui, dans le champ des sciences humaines, ont tenté et tentent toujours de les expliciter.

Dans le septième et dernier texte, Sébastien Jakubowski rend compte de la forme homogénéisante de la normalisation des pratiques professionnelles dans les institutions publiques par des pratiques de contrôle et d'évaluation qui s'inscrivent dans le cadre d'un modèle du « professionnalisme » centré sur l'efficacité et la rentabilité importées de l'extérieur aux institutions par le pouvoir exécutif (le politique) et définissant des normes applicables à tout travailleur. Nombre d'institutions publiques sont aujourd'hui déstabilisées voire fragilisées par des processus de transformation qui concourent à ce que de nouvelles catégories d'action (les pratiques d'expertise, d'évaluation, de management par exemple) apparaissent et à ce que de nouveaux savoirs (ingénierie de formation, ingénierie organisationnelle par exemple) soient mobilisés et mis en œuvre. La thèse défendue par l'auteur est que cette normalisation des pratiques dans les institutions publiques est sous-tendue par l'entrée des institutions dans un marché indirectement contrôlé par le politique et que la pratique de l'évaluation (de l'action et des moyens de l'action), contrôlée par le politique, joue notamment le rôle de régulation de ce marché institutionnel.

Bernard Gangloff, enseignant-chercheur externe au laboratoire de recherche du CRF, a accepté d'écrire, à la lecture des différentes analyses de cet ouvrage, une postface personnelle. Sa réflexion sur les processus de normalisation est un appel à une nouvelle rationalité dans laquelle la performance organisationnelle serait obtenue non pas au détriment mais au profit des individus ; non pas contre mais conjointement au développement des libertés.