

# TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL :

## Le management à l'épreuve des normes



**Invitation**

📅 Vendredi 24 novembre 2023 de 8h30 à 17h00

**Journée d'étude**

organisée par

Laboratoire

interuniversitaire des **sciences** de l'**éducation**

et de la **communication** | LISEC | UR 2310

Université de Strasbourg


&

UNIVERSITÉ  
HAUTE-ALSACE

&

UNIVERSITÉ  
DE LORRAINE



 **En présentiel** dans la limite des places disponibles  
Université de Strasbourg - Institut Le Bel en Salle Ourisson  
[mob.u-strasbg.fr/geoloc/index.html?permalinkId=50](http://mob.u-strasbg.fr/geoloc/index.html?permalinkId=50)

 **À distance**  
[bbb.unistra.fr/b/bri-2da-1dq-08l](http://bbb.unistra.fr/b/bri-2da-1dq-08l)

 **Inscription**  
via le sondage en ligne : [evento.renater.fr](http://evento.renater.fr)

 **Programme de la journée d'étude**

**Matin**

### **Accueil-café à partir de 8h30**

#### **9h15 | Ouverture de la Journée d'étude**

présentée par

- Brigitte Pagnani, chercheuse au Lisec
- Pascal Marquet, Directeur du LISEC de l'Université de Strasbourg, l'Université de Haute-Alsace et l'Université de Lorraine
- Jean-Luc Denny, membre du LISEC-Alsace

#### **9h30 | Table ronde n°1**

##### **Réflexions et questionnements de managers sur les enjeux du métier**

animée par Carole Maillier, Directrice du Service de Formation Continue de l'Unistra  
avec la participation de

- Eric Bourguignon, Directeur des EHPADs de Marlenheim et Willgottheim
- Ingrid Dromard, Directrice de l'association Aide à Domicile en Milieu Rural 13 Autisme
- Tanya Clementz, Responsable de l'Académie de formation chez Viessmann

### **Pause**

#### **11h00 | Table ronde n°2**

##### **Regards croisés sur les approches et les démarches scientifiques**

animée par Brigitte Pagnani

- Jean-Luc Denny : Retours sur l'expérience d'un Groupe de Rencontre du Travail (RH de proximité – Rectorat)
- Laurence Durat : Ce qui fait débat dans le management
- Louis Durrive : Le point de vue de l'ergologie sur le management

#### **12h00 | Échanges avec la salle**

#### **12h30 | Déjeuner libre**

**Après-midi**

#### **14h30 | Conférence de **Yves Schwartz : Pourquoi l'ergo-management ?****

Philosophe, Professeur émérite de l'Université d'Aix-Marseille et membre correspondant de l'Académie des sciences morales et politiques

#### **15h15 | Échanges avec la salle**

**16h00 | Quelles perspectives pour l'ergo-management ?** par Samira Mahlaoui, Ingénieure de recherche au CEREQ, chercheuse associée au Lisec

**17h00 | Clôture de la Journée d'étude** par Brigitte Pagnani

## Bibliographie

**Dromard, I. (2023). L'évaluation ergologique. Ce que les chiffres ne montrent pas. Octarès.**

**Mahlaoui, S., Cadet, J.-P. (2018). La démarche ergologique, une contribution originale à la compréhension des relations entre la formation et l'emploi, Céreq Echanges n°7.**

[cereq.fr/sites/default/files/2018-09/0de4a9244a503ff38c08ab49eb27b2de.pdf](http://cereq.fr/sites/default/files/2018-09/0de4a9244a503ff38c08ab49eb27b2de.pdf)

**Mahlaoui, S., Etienne, R., Tribby, E. (2023) (Coord.). Le management : cet obscur objet de travail et de formation, Éducation et socialisation, n°68.**

[journals.openedition.org/edso/24184](http://journals.openedition.org/edso/24184)

**Martin, C., Noël Lemaitre, C. "Faire faire ou faire avec ?", Éducation et socialisation [Online], 68 | 2023, Online since 09 August 2023, connection on 27 September 2023.**

[journals.openedition.org/edso/24184](http://journals.openedition.org/edso/24184)

[doi.org/10.4000/edso.24184](https://doi.org/10.4000/edso.24184)

**Dossier spécial Ergologie et management de la revue Objectif Soins et Management, N° 295 (à paraître en novembre 2023)**



## Contexte de la manifestation

Beaucoup de questions se posent aujourd'hui en termes de management (avec la « génération Z », les suites de la crise Covid, les nouvelles formes de travail, etc.) tandis que la recherche en SHS s'est fortement développée autour des « théories de l'activité », lesquelles s'intéressent de près aux ressources humaines en entreprise. Au LISEC Alsace (UHA et UNISTRA) et en partenariat avec le SFC, des enseignants-chercheurs ont formé le projet d'une journée d'étude le 24 novembre 2023. L'objectif est de susciter un échange entre professionnels des RH et chercheurs, pour faire le point sur les questions actuelles autour du management et sur les avancées théoriques à propos de l'humain au travail et du rapport à la norme - et aussi pour envisager des pistes opérationnelles concernant le pilotage des équipes avec une entrée « activité » (ce qu'on appelle « l'ergo-management »).



## Cadrage de la journée

### 1 - Quelques précisions sur le mot « norme » qui sera utilisé au cours des échanges

Dans le langage courant, on parle de « normal » dans deux sens différents. Prenons l'exemple d'un magasin. Le manager parlera d'une affluence « normale » à propos des consommateurs et d'un effectif « normal » à propos du personnel mobilisé en fonction des flux de clientèle. Dans le premier cas, il utilise la norme au sens statistique ; dans le second cas, il utilise la norme au sens prescriptif. La norme statistique permet de prévoir les régularités, alors que la norme qu'on institue permet la régulation de l'action (collective, individuelle). Ici, nous entendons le mot norme dans le sens prescriptif.

Notons que contrairement à la « loi », la norme peut fonctionner implicitement. Par exemple, dans une entreprise on constate que le prescrit est souvent très réduit (= les consignes explicites) parce que beaucoup de normes dans le travail quotidien sont implicites, sous-entendues.

Et contrairement à la « règle », la norme peut être suivie de façon inconsciente. Par exemple, dans la vie sociale, on ne se comporte pas de la même manière selon qu'on se trouve dans un magasin, dans une bibliothèque, dans une salle de sport ou dans une entreprise. C'est qu'un certain nombre de normes du milieu sont perçues de façon inconsciente.

La norme est donc ce qui permet la régulation des comportements attendus. Mais il faut souligner que la norme permet aussi d'envisager cette régulation de deux points de vue différents : du point de vue de celui qui fixe le prescrit et du point de vue de celui qui réalise le prescrit. C'est pourquoi en réfléchissant à la question des normes au travail, il faut se représenter une relation triangulaire, soit trois sommets à considérer ensemble : A- ce qui est exigé = la norme / B- le prescripteur / C- le réalisateur.

Voyons ensuite comment fonctionne une norme. Il s'agit d'une contrainte symbolique. Cela signifie qu'elle n'a pas le pouvoir de modifier directement un comportement. Si on l'ignore (« brûler le feu rouge » par exemple), c'est que le sujet auquel elle s'adresse ne lui accorde pas assez de valeur. C'est toute la vie sociale qui repose sur le triangle de la norme : l'éducation, la formation, le travail, la vie citoyenne – car l'enjeu pour une norme est qu'on lui accorde suffisamment de valeur pour provoquer un comportement consenti (autocontrainte).

On voit combien il est important de compter sur l'interprétation que chacun fera de la norme, lorsqu'on va l'instituer. La conformité qui est attendue ne sera jamais obtenue mécaniquement !

Pour finir, posons la question du côté de celui qui réalise la norme. Le prescrit donne une direction à suivre, mais la personne qui le met en œuvre doit aussi tenir compte de la réalité qu'elle rencontre au moment d'agir. Elle va devoir mobiliser des normes supplémentaires (manières de faire) pour résoudre les problèmes qui surgissent dans sa situation particulière. Et surtout, chacun étant guidé par ses propres normes (en lien avec sa vie, son histoire), la personne au travail va aussi composer en fonction de ce qui est important à ses yeux.

On voit la profondeur de ce qui se joue au travail, quand on l'envisage sous l'angle des normes. Comme le suggérait Wittgenstein, quand on donne une consigne il faut s'imaginer qu'on a donné non pas des rails à suivre, mais plutôt un panneau indicateur. La personne concernée va ensuite effectuer son propre travail d'interprétation qui permettra à la norme de « faire norme », c'est-à-dire de déboucher sur l'effet attendu.

## 2 - Quelques pistes de réflexion sur les approches managériales et les normes

D'après une enquête de l'APEC (2019) , « Les managers ont le sentiment d'être des accompagnateurs pour un nouveau paradigme dans l'entreprise : passer d'un modèle plutôt vertical et rigide, fondé sur l'autorité hiérarchique à un modèle plus horizontal, plus fluide, censé libérer les énergies et favoriser l'innovation.

« Les nouvelles attentes évoquées par les managers concernent essentiellement la dimension relationnelle du management et plus particulièrement trois de ses aspects : la responsabilisation des salarié(e)s, l'instauration d'une dynamique participative et l'attention portée à la qualité de vie au travail. Des attentes qui visent à mieux prendre en compte les aspirations individuelles et qui ont en commun d'émaner à la fois des entreprises et des équipes. »

Parmi les axes de réflexion possibles sur « normes et management », il s'en dégage quatre qui se situent autour de :

- 1. l'organisation du travail** : jusqu'où laisser « ceux qui font » s'organiser par eux-mêmes ? Le risque de raisonner sur la norme « toute seule et toute simple » (Canguilhem), c'est celui d'une vision binaire : ou bien l'organisation dicterait la norme, ou bien elle l'abandonnerait aux personnels... En réalité, la norme fonctionne « triangulairement ». On peut donc l'utiliser comme une pierre de touche et la conserver collectivement, mais autant que possible en l'explicitant (éviter que les normes n'agissent toujours qu'implicitement) ;
- 2. la coopération au travail** : lorsqu'il s'agit de former des équipes, faut-il choisir entre le dirigisme de l'organigramme ou bien l'improvisation par affinités ? Ni l'un, ni l'autre si l'on reconnaît l'intérêt des normes antécédentes pour servir de référentiel commun à tous, mais pour ensuite laisser les équipes interpréter (« renormaliser ») à leur manière le « travailler ensemble ». On retrouve la question de l'autonomie et de la qualité de vie au travail ;
- 3. l'engagement au travail** : dans quelle mesure le management participatif est-il une réelle opportunité pour les salariés d'être responsabilisés et de reprendre l'initiative – ou est-ce au contraire une « illusion intéressée » (Bourdieu) qui laisse croire aux personnels qu'ils sont libres pour mieux leur faire accepter les contraintes ? La question prend une autre allure lorsqu'on part du choix à l'origine de l'engagement : tendanciellement, il s'agit d'accepter un certain degré d'usage de soi par les autres tout en revendiquant un usage de soi par soi ;
- 4. l'expérience formatrice** : les différentes formes d'alternance prouvent le succès grandissant d'une formation professionnelle au plus près des situations réelles de travail. Cela veut donc dire que la plongée dans le monde des normes de l'entreprise a un effet de type « développement des compétences ». Mais il reste à approfondir le processus, creuser le rôle de ces normes antécédentes dans l'apprentissage en situation productive. Est-ce un phénomène d'intériorisation par immersion ou bien la constitution progressive chez l'apprenti d'un « point de vue sur la norme » qui facilite l'appropriation ?