

Appel à Publication

Inflation normative : quel management dans les entreprises et les organisations pour y faire face ?

Toute une série de travaux de recherche, relayés depuis par les medias, les organisations patronales et les responsables politiques de toutes obédiences ont mis en avant depuis les années 2000 le fait que les entreprises et les organisations étaient de plus en plus paralysées par la multiplication des normes de toute sorte qui entravaient leur développement. Le réseau de recherche international et interuniversitaire Tétranormalisation a notamment montré que l'inflation normative – la norme étant entendu au sens large comme tout objet contraignant les comportements des acteurs : codes, chartes, procédures, standards, règlements, lois etc. - était particulièrement intense, quel que soit le pays concerné, dans quatre principaux domaines : les normes comptables et financières (par exemple normes SOX ou IFRS), les normes sociales et administratives (par exemple normes SA8000 ou OIT-BIT), les normes du commerce international (par exemple celles de l'OMC ou du législateur américain qui s'impose aux entreprises commerçants en dollars) et les normes de qualité sécurité environnement et techniques (par exemple normes ISO 9001 ou EQUIS). L'importance de ces quatre groupes de normes, et leur influence sur la crise économique et financière de 2008, a été expliquée et mise en évidence et, d'un point de vue technique, la prolifération de la normalisation et l'augmentation des conflits normatifs ont été reconnues. Ainsi, en France, les gouvernements ont élaboré divers programmes comme « le choc de la simplification » pour mettre en œuvre une simplification des normes administratives. Dans le monde, les infractions normatives médiatisées marquent désormais régulièrement la vie des affaires et les esprits si l'on songe aux récents cas Volkswagen, Lactalis ou Monsanto.

Si le constat sur cette paralysie progressive, qui résulte d'un amoncellement de normalisations de toutes origines et de toutes natures, est assez clair et reconnue dans les sphères académiques, celles des praticiens et celles des politiques, les mesures qui devraient être mises en œuvre le sont beaucoup moins. En effet, prises séparément, chacune des normes a généralement son utilité et les efforts de simplification montrent qu'il est généralement difficile de trouver des normes qui soient réellement périmées. La problématique est que la difficulté contemporaine des organisations ne vient pas tant de la multiplication des normes (celle-ci était déjà dénoncée sous le concept de bureaucratie par de nombreux auteurs tels Franz Kafka, Aldous Huxley et plus récemment Michel Crozier) que de la multiplicité des sources normatives, la difficulté de les appliquer jusqu'au niveau opérationnel (qui soulève des questions de contrôle), celle de pratiquer des arbitrages entre des normes contradictoires entre elles (qui soulève des questions éthique et de prise de décision), voire même celle de les repérer puis d'évaluer leur mise en œuvre ce qui est loin d'être aisé par exemple pour une petite exploitation agricole ou une start-up naissante (ce qui pose des questions de pilotage et d'évaluation).

Or, puisque l'inflation normative semble inéluctable en raison de la mondialisation croissante qui demande des normes communes pour commercer, de l'appétence citoyenne pour la maîtrise des risques quels qu'ils soient et qui appelle des régulations toujours plus fines, et des luttes féroces de fonds de commerce qui font de la maîtrise des normes un enjeu de protection de marché tout autant que de conquête commerciale, reste aux entreprises et aux organisations la problématique du management des normes pour survivre et se

développer. Au fond, l'habileté à gérer les normes devient un avantage concurrentiel décisif, peut-être autant que l'innovation, comme l'exemple de la croissance phénoménale des GAFA le suggère. Google, Apple, Amazone et Facebook ne sont-ils pas en quelque sorte des « génies » de la gestion à leur profit des normes financières, sociales, commerciales et techniques ?

Nous souhaitons, par ce numéro, contribuer à la compréhension des mutations en cours dans le nouveau champ de recherche qu'est la gestion des normes et ainsi conforter et participer à l'émergence de nouvelles pratiques managériales et de théories valides en la matière. Quelles sont les clés de la « bonne » (efficace, efficiente et supportable) gestion des normes pour une entreprise ou une organisation ? Nous voudrions disposer de connaissances afin de comprendre comment le management des normes peut devenir un avantage concurrentiel. Ainsi nous souhaitons dans ce numéro aborder les phénomènes suivants :

- Quel est l'état de la littérature concernant le management des normes ? Quelles connaissances valides se dégagent pour mettre en œuvre dans les entreprises et les organisations un management des normes performant, durable et équitable ? Comment ces connaissances pourraient aider le régulateur politique à bâtir des programmes plus efficaces pour les entreprises, les organisations et le citoyen de simplification normative ?
- La façon dont la gouvernance fait de la question normative une de ses préoccupations essentielles et les dispositifs pérennes mis en œuvre par les entreprises qui ont fait de la gestion des normes un avantage concurrentiel.
- Les outils et les méthodes permettant aux managers d'arbitrer au mieux les conflits normatifs auxquels ils sont confrontés (par exemple, dans la banque-assurance, comment respecter les règlements anti-blanchiment souvent contradictoires avec ceux protégeant la confidentialité des données ?) et de former leurs équipes aux normes en vigueur, à leur respect de façon efficace, efficiente et supportable ? Comment éviter de faire des organisations hypocrites au sens de Brunson qui font mine de respecter les normes sans les appliquer au niveau opérationnel ?
- Le pilotage du management des normes. Que rapporte qualitativement et financièrement la bonne intégration d'une norme ? Que coûtent des défaillances de gestion des normes ? Est-ce que le savoir-faire de gestion des normes est un actif immatériel décisif ?
- Le rapport entre l'éthique et les normes. Est-ce que les normes ne sont pas, au fond, une négation de l'éthique dans le sens où l'éthique finit là où la norme et la procédure commence ? Comment concilier au sein de l'entreprise, d'un point de vue organisationnel, la déontologie, l'éthique, la RSE, la *compliance* et le respect des normes qui s'imposent ?
- Le conflit entre la gestion des normes et les nouvelles organisations de travail : celles-ci découlent non seulement du changement technologique (nomadisme, travail délocalisé, à distance, réunions virtuelles etc.) mais également d'un nouveau rapport au savoir et à la hiérarchie. Il semble ainsi que le management, plus que de la surveillance et du contrôle, doit être un management de la régulation et de la médiation entre les personnes. Comment donc concilier la nécessité du contrôle et de la supervision verticale que semble imposer la gestion des normes avec celle de l'autonomie et de la coordination horizontale vers lesquelles oriente l'organisation contemporaine du travail ?
- Chez les salariés, à la stabilité de la vie professionnelle avec des plans de carrière construits et des revendications d'amélioration quantitatives, semble succéder une volonté plus marquée de changement avec une attention portée au bien-être et au sens de la mission. L'apprentissage des normes et leur application, inévitables nous l'avons dit, n'est-il pas un frein puissant au bien-être au travail voire un facteur de mal-être ? Comment dépasser ce paradoxe par un management adapté ?
- Comment former les étudiants en management puis les salariés à la gestion des normes, au-delà de la connaissance technique d'une norme à appliquer ? Faut-il faire de la déduction, de l'induction, de la pédagogie participative ou directive ? Comment le professeur en management des normes peut-il enseigner cette nouvelle discipline à des étudiants ou des professionnels en sorte qu'elle soit vecteur d'améliorations dans les organisations ?

Comité Scientifique

Animé par Laurent Cappelletti, professeur au CNAM Paris et David Boje, professeur à New Mexico State University (USA)

- Richard Baker, Professor Adelphi University (USA)

- Marc Bonnet, Professor University Lyon 3 (Fr)
- Anthony Buono, Professor Bentley University (USA)
- Bruno Cohanier, Professor EADA (Spain)
- John Conbere, Professor University of St. Thomas (USA)
- Murray Lindsay, Professor University of Lethbridge (Can)
- Florence Noguera, Professor University Montpellier 3 (Fr)
- Benoît Pigé, Professor University of Besançon (Fr)
- Jean-Michel Plane, Professor University Montpellier 3 (Fr)
- Madina Rival, Professeur Le Cnam Paris (Fr)
- Henri Savall, emeritus professor ISEOR University Lyon 3 (Fr)
- Peter Sorensen, Professor Benedictine University (USA)
- Elisabeth Walliser, Professeur université de Nice
- Theresa Yeager, Professor Benedictine University (USA)

Planning des différentes dates :

- **date limite des intentions (15 juillet 2018)**
- **retour accord 15 septembre du Comité Scientifique**
- **date de remise de la communication (30 novembre)**
 - **retour des évaluateurs (30 janvier)**
- **retour des communications corrigées (31 mars 2019)**
 - **sortie de la revue 1^{er} semestre 2019**

Intentions à envoyer à l'adresse : laurent.cappelletti@lecnam.net

-