

## **Programme de recherche Tétra-normalisation**

### **Un constat<sup>1</sup>**

Toute entreprise ou Organisation vit aujourd'hui dans un environnement caractérisé par l'émergence régulière de nouvelles normes auxquelles il conviendrait, à première vue, qu'elle se conforme. Le décideur-stratège d'une entreprise ou d'une Organisation se trouve en situation d'infraction potentielle permanente dès lors qu'il ne respecte pas telle ou telle norme. Il se voit, par conséquent, contraint de gérer les risques inhérents à ces non-conformités.

On peut considérer que la raison d'être des normes est de fixer les règles du jeu pour les activités humaines, sociales, économiques et culturelles. Cet environnement normatif est aujourd'hui particulièrement éclaté. Chaque pôle de normes exerce une force centrifuge. De plus, on observe une accélération parallèle de la prolifération et de la péremption des normes. Le volume des normes s'accroît mais celles-ci deviennent plus rapidement obsolètes.

Deux points de vue s'affrontent. Celui du normalisateur qui considère la pertinence de ses normes et qui est attaché à leur respect y compris en y attachant un volet incitatif, coercitif ou répressif. Celui du dirigeant d'Organisation qui doit arbitrer entre des normes parfois contradictoires, sources de coûts visibles ou cachés pour son Organisation.

Du strict point de vue de l'efficacité dans l'allocation et la gestion des ressources, la multiplicité des normalisations est source de dysfonctionnements.

### **Un cadre de recherche**

Nous limiterons notre champ de recherche aux normalisations appliquées aux activités collectives et organisées, c'est-à-dire aux activités exercées dans le cadre d'Organisations. Cela nous permet néanmoins d'appréhender la multiplicité des normalisations à un double niveau :

- 1) Un niveau technique, qui est celui auquel sont confrontées les Organisations lorsqu'elles ont à prendre des décisions ou à mettre en œuvre des stratégies.

Ainsi, du point de vue des effets de la normalisation internationale, on peut retenir quatre grands groupes de normes techniques : les normes comptables et financières (IAS-IFRS) / les normes régissant le commerce international (OMC) / les normes régissant les conditions internationales de travail (OIT) / les normes régissant la qualité (ISO).

- 2) Un niveau de légitimité avec quatre principales sources de normalisation :

- La normalisation législative : qui trouve sa légitimité dans les citoyens et dans leurs élus.
- La normalisation professionnelle : qui trouve sa légitimité dans les instances représentatives des différents acteurs de l'économie (syndicats, fédérations, etc.).
- La normalisation interne : qui trouve sa légitimité au sein de chaque Organisation.

---

<sup>1</sup> Pour une présentation détaillée de ces différents aspects, on peut se reporter à l'ouvrage : Savall H. et Zardet V. (2005), *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Economica.

## **Programme de recherche tétra-normalisation**

- La normalisation sociale ou sociétale : qui trouve sa légitimité dans la Société et dans l'éthique et les valeurs qui la sous-tendent.

Ces quatre niveaux de légitimité de la normalisation constituent le cadre de la tétra-normalisation et justifient l'appellation donnée à ce programme de recherche.

La tétra-normalisation touche donc non seulement à des questions d'efficience et d'efficacité des Organisations, mais elle touche également à des questions fondamentales liées à la légitimité des acteurs édictant les normes et à la résolution des conflits entre des normes parfois antagonistes. Elle pose également la question de l'instrumentalisation des normes pour des objectifs parfois très éloignés des objectifs initialement affichés lors de leur édicition.

### **Une démarche**

Ce programme de recherche se donne donc pour moyen de rassembler des personnes issues de milieux différents et de domaines de recherche variés et complémentaires. A ce titre, seront inclus des chercheurs mais également des responsables d'Organisations désireux d'apporter leurs interrogations, leurs réflexions et d'y puiser des éléments de réponse.

Les domaines de recherche concernés incluent tous les domaines des sciences de gestion, chacun étant concerné par le développement des normes dans son domaine, qu'il s'agisse du marketing et de la distribution, de la gestion des ressources humaines, de l'information comptable et financière, de la gestion des flux au sein des Organisations ou, de manière générale, de toutes les décisions stratégiques et tactiques.

Mais les domaines de recherche touchent également aux matières économiques, juridiques, sociologiques et politiques avec la réflexion sur les sources de légitimité et les problématiques d'efficience dans la gestion des ressources.

Pour réunir ces compétences aussi diverses et aboutir à une collaboration efficace, nous proposons une double démarche fondée :

- sur la mise en place d'ateliers de recherche et de réflexions qui réuniraient les participants autour d'un thème commun (cf. les questions de recherche ci-dessous) ;
- sur la création d'un Observatoire de la tétra-normalisation ayant pour objectif de promouvoir cette recherche, de faciliter la collecte de données et de créer des liens avec des partenaires.

### **Des questions de recherche**

- 1) Pourquoi demande-t-on des normes ? Qui les demande, pour quels objectifs ?
- 2) Quels sont les acteurs de la normalisation ? Quelles sont leurs attentes, leurs moyens, leurs stratégies ?
- 3) Quels sont les attributs d'une norme ? Par qui sont-ils définis, attribués ?
- 4) Comment la norme définit-elle son domaine ? Comme le fait-elle respecter ? Comment se fait-elle respecter ? Comment peut-on la piloter ? Comment peut-on rendre compte de son utilisation ou de son respect ?
- 5) Y a-t-il des conflits entre normes ? Comment sont-ils traités ? Qui résout ou tranche ces conflits ?
- 6) La norme est-elle un produit ? A-t-elle une valeur et un marché ?
- 7) En quoi les phénomènes de la tétra-normalisation questionnent-ils la définition de la performance ?

## **Programme de recherche tétra-normalisation**

Chacune de ces questions de recherche devrait donner lieu à la création d'un groupe de travail.

### **Un Observatoire de la tétra-normalisation avec la collecte d'informations standardisées exploitables**

Pour appuyer la réflexion des différents groupes, il est proposé de créer un observatoire de la tétra-normalisation. Ce dernier serait en charge :

- De créer un site Internet permettant la collecte sous forme scientifique et standardisée (de manière à ce que les données soient ensuite exploitables sous forme synthétique) de mini-études de deux pages sur les problèmes de tétra-normalisation (f. canevas fourni en dernière page).
- De collecter des cas fouillés sur la tétra-normalisation.
- D'intégrer des recherches doctorales dans ce programme de recherche.
- De favoriser la diffusion de la recherche (cf. la proposition de symposium /a sur la tétra-normalisation au cours des congrès annuels des associations académiques).
- De promouvoir et de gérer des partenariats.
- De produire des connaissances interdisciplinaires pertinentes (cf. la mise en place de groupes de travail au sein des associations académiques).

### **Les objectifs, les débouchés et les moyens de la recherche**

La recherche doit s'ouvrir à une dimension internationale en favorisant l'organisation et la participation à des colloques internationaux et en débouchant sur la publication d'articles dans des revues internationales. Pour que ce programme de recherche aboutisse, il faut que chaque participant puisse y retirer un intérêt. Il est donc nécessaire :

- que cette recherche soit formalisée pour être valorisée en tant qu'activité de recherche (envisager des sponsors / partenaires) ;
- qu'elle donne lieu à publication (sous forme d'articles dans des revues internationales et sous forme d'ouvrage) ;
- que les frais de déplacement soient pris en charge par un budget.

### **Les modalités de travail**

Le programme de recherche peut se décliner sous la forme de journées d'études sur les questions de recherche : chaque participant présente un exposé qui vient alimenter une discussion générale. On peut envisager une ou deux journées par an sans compter les échanges d'information par internet et les rencontres informelles.

On peut aussi s'inspirer de ce que Yvon a construit lors de sa recherche sur les parties prenantes : inviter des personnalités qui viennent alimenter la réflexion (mais cela pose le problème de l'éloignement géographique).

Une solution pourrait être d'inviter 1 ou 2 personnalités lors des journées d'études (le modèle canadien qui permet de financer la venue d'enseignants ou de professionnels reconnus pour une présentation ponctuelle me semble très souhaitable, dans la mesure où il est possible de dégager les financements nécessaires). De surcroît, il pourrait être intéressant d'inviter un public averti pour ces journées de recherche (il n'y aurait pas d'ateliers parallèles mais six

## ***Programme de recherche tétra-normalisation***

présentations pour chaque journée : trois le matin trois l'après-midi soit une journée qui irait de 10h à 16h).

### ***Les partenariats envisageables***

La reconnaissance d'un réseau de centres de recherche participants à ce programme constitue un préalable pour faciliter le caractère transversal de la recherche.

Des appuis pourraient être recherchés auprès de différentes organisations plus spécialisées dans tel ou tel domaine (par exemple l'Académie des sciences comptables et financière pour le domaine comptable). L'inscription dans le cadre d'un programme de recherche européen serait un atout indéniable (cf. les derniers appels à proposition).

### ***Approbaton du document***

Ce document a été approuvé le 6 décembre 2007 par le groupe de travail exploratoire qui a fondé le réseau de recherche tétra-normalisation.

Ce groupe de travail a vocation à s'élargir aux enseignants-chercheurs français, européens et internationaux intéressés par le sujet.

Ce réseau tétra-normalisation souhaite s'articuler aux associations académiques.

## ***Programme de recherche tétra-normalisation***

### ***Fiche d'étude d'un cas de tétra-normalisation***

Identification et présentation de l'Organisation concernée :

Description des normalisations applicables à cette Organisation :

Pour chaque normalisation, recenser la légitimité de la normalisation, l'objectif poursuivi, les moyens mis en œuvre pour la faire appliquer et respecter, le constat sur son application réelle

Présentation des conflits entre les différentes normes, des conséquences de ces conflits (dysfonctionnements, coûts supplémentaires supportés, etc.), des moyens mis en œuvre pour y remédier.

Identification de l'auteur de cette étude (nom, qualité, organisation d'appartenance)