

COLLECTION GESTION EN LIBERTÉ

COORDONNÉ PAR

LAURENT CAPPELLETTI

BENOIT PIGÉ

VÉRONIQUE ZARDET

DYNAMIQUE NORMATIVE

ARBITRER ET NÉGOCIER LA PLACE
DE LA NORME DANS L'ORGANISATION

Copyright © 2015 EMS Editions.

— éditions —
ems
MANAGEMENT
& SOCIÉTÉ

Cet ouvrage est dédié à la mémoire de Dominique Bessire, notre regrettée collègue, Professeur à l'Université d'Orléans, qui nous a quittés trop vite. Outre ses nombreuses activités universitaires, Dominique était très investie et jouait un rôle actif dans le réseau Tétranormalisation, qui a produit ce livre.

DYNAMIQUE NORMATIVE

Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation

Coordonné par

Laurent Cappelletti, Benoît Pigé et Véronique Zardet

© Éditions EMS, 2015
Tous droits réservés
www.editions-ems.fr

ISBN : 978-2-84769-826-8
(versions numériques)

SOMMAIRE

Introduction.....	11
1. Tétranormalisation et normalisation	12
2. Vers une théorie de la Tétranormalisation.....	17
3. Construction de l'ouvrage.....	22

PREMIÈRE PARTIE.

Passer de la gestion des crises à la gestion de la normalisation au sein des organisations

CHAPITRE 1.

Évaluation des méthodes des agences de notation –

Note dégradée sous perspective négative	27
--	-----------

Michel Péron et Marc Bonnet

1. Aperçu historique des agences de notation	28
2. Contestation de l'infailibilité des trois agences	29
3. Propositions socio-économiques pour une rénovation des pratiques et méthodes des agences de notation.....	33

CHAPITRE 2.

Les normes comptables dans les pays de l'UEMOA : apport ou frein au développement ?.....

Geneviève Causse et Eustache Ebondo Wa Mandzila	39
--	-----------

1. Le contexte normatif de la comptabilité dans les pays de l'UEMOA.....	40
2. Problématique de l'importation des normes comptables au regard du développement des pays de l'UEMOA	43
3. Quelles normes comptables pour les pays en développement ?	46
Conclusion	48

CHAPITRE 3.

De spectateur aveugle à acteur intelligent de la normalisation.

Le cas des pratiques comptables aux États-Unis51

David M. Boje, William L. Smith et Sébastien Vendette

1. Normes <i>versus</i> standards.....	51
2. Théorie <i>versus</i> pratique.....	54
3. Vers une approche plus interactive de la normalisation	56
Conclusion	57

DEUXIÈME PARTIE.

Comportement éthique et création de valeur

CHAPITRE 4.

La norme ISO 26000 : nouveau fil d’Ariane pour les organisations

confrontées à la Tétranormalisation ? Le cas d’Armor Lux.....61

Gurvan Branellec et Isabelle Cadet

1. L’entreprise Armor Lux au cœur d’un environnement normatif complexe et conflictuel	63
2. Un processus d’autorégulation entre normes publiques et normes privées ...	65
3. Le choix du déploiement de la Norme ISO 26000 au service d’une démarche globale structurée et fondée sur un comportement éthique ..	68
Conclusion	71

CHAPITRE 5.

**La conciliation préventive des conflits du travail : de la régulation sociale
à l’éthique collective. Expérimentation dans le secteur des hôtels**

et des cafés en Corse73

Yanne Lugrezi et Jean-Marie Peretti

1. D’autres voies ouvertes par d’autres voix.....	74
2. Des voies qui se sont avérées chemins de crêtes	79
3. Des perspectives porteuses d’autres sens.....	82

CHAPITRE 6.

**La normalisation du management des ressources humaines dans le secteur
public : quelle création de valeur ?85**

Laurent Cappelletti et Florence Noguera

1. La RGPP comme modèle de normalisation du management public par la création de valeur	86
2. La création de valeur contrastée de la RGPP.....	88
3. Un programme de formation-action pour « humaniser efficacement » la RGPP ..	91
Conclusion	95

CHAPITRE 7.**L'université véracruziennne : entre l'administration des choses et le gouvernement des hommes97***Pedro C. Solís Pérez, Giovanna Mazzotti Pabello, Blanca López Villarreal et Claudia González Pérez*

1. Le conflit des normes au sein de l'université véracruziennne97
2. Le processus de conflit de normes à partir de structures parallèles :
l'administration des choses 101
3. Le jugement des directeurs pour la gestion des tensions et des espaces
d'accords : le gouvernement des hommes..... 105

CHAPITRE 8.**Normalisation de l'information sur la RSE. Le cas de la société Inditex .109***Juan Piñeiro Chousa et Noelia Romero Castro*

1. L'information sur la RSE 109
2. Le conflit de normes dans l'information sur la RSE..... 113
3. L'initiative d'information intégrée 116
- Conclusion 118

CHAPITRE 9.**Comment la finance islamique valorise l'humain dans la gouvernance.****Cas de la Bahrein Islamic Bank.....119***Aldo Lévy et Hichem Rezgui*

1. Finances classique et islamique en conflit éthique 120
2. Un processus schizophrénique de normalisation bancaire..... 122
3. Gouvernance élargie et recentrage des personnes physiques au sein des
personnes morales 126
- Conclusion 128

TROISIÈME PARTIE.**Arbitrage et réduction des tensions normatives****CHAPITRE 10.****Art et normes techniques en architecture : quelle cohabitation ?133***Miguel Delattre, Véronique Zardet et Renaud Petit*

1. Le conflit sur les règles de l'art..... 133
2. Le glissement historique vers la technique et la norme 136
3. L'impulsion managériale : un catalyseur stratégique de projet..... 137
- Conclusion 141

CHAPITRE 11.

L'impact de différents pôles de normes sur les pratiques RH.

Cas d'une entreprise libanaise.....143

Riad Makdessi et Sélim Mkdessi

- 1. Les conflits de pratiques RH entre ISO 9000, 14000 et 26000..... 144
- 2. Les résultats de l'analyse textuelle des normes ISO 9000, 14000 et 26000 par le logiciel Alceste 147
- 3. Recommandation de dispositifs de gouvernance pour mieux lier la GRH et les lignes prescriptives des normes 149
- Conclusion 151

CHAPITRE 12.

Représentation managériale et création locale

de normes comptables identitaires153

Boris Tronc et Jean-Michel Plane

- 1. Le conflit de normes au sein de Roxane SAS : l'expression d'un objectif organisationnel 154
- 2. Des niveaux d'indifférence à la comptabilité..... 156
- 3. Représentation du mode de gestion et impératifs des normes comptables applicable à tous 157
- 4. Les tensions de l'organisation entre le management et l'environnement 158
- 5. Le jugement comme possibilité d'enrichissement de l'image comptable 160

CHAPITRE 13.

Entre survie-développement et respect des normes :

le cas de l'ONG « Pequeños Gigantes » au Mexique163

Luis Portales, Osmar Arandia et Consuelo García de la Torre

- 1. La divergence des normes, frein à la viabilité de « Pequeños Gigantes » 164
- 2. L'origine du conflit des normes à partir de la Tétranormalisation 166
- 3. La réponse de « Pequeños Gigantes » au conflit des normes 170

CHAPITRE 14.

Le développement stratégique aux prises avec la Tétranormalisation :

un risque d'abstentionnisme entrepreneurial173

Henri Savall et Véronique Zardet

- 1. Présentation des trois entreprises 174
- 2. Les obstacles normatifs rencontrés au cours du développement des entreprises. 175
- 3. Analyse comparative et propositions pour atténuer la contamination de l'entreprise par la Tétranormalisation 179
- Conclusion 182

QUATRIÈME PARTIE . Négociation entre les parties prenantes

CHAPITRE 15.

La Tétranormalisation et l'hôpital public :

Pour une interprétation organisationnelle.....189

Yves Dupuy et Gérald Naro

1. La Tétranormalisation hospitalière et le découplage institutionnel 190

2. Le mythe rationnel et le découplage organisationnel..... 193

3. L'hybridation des logiques d'acteurs et l'internalisation des normes..... 197

CHAPITRE 16.

De l'usage des normes dans un centre de transplantation hépatique203

Denis Fièvre

1. Les faits 204

2. Description dynamique 207

3. Leçon à tirer du conflit 213

CHAPITRE 17.

Sortir du risque psychosocial,

le cas innovant d'un centre d'appels français215

Patrick Haim

1. D'un rapport normatif et évaluatif de la hiérarchie..... 216

2. ... Vers une pensée autonome et responsable 216

Conclusion 217

CHAPITRE 18.

La gestion des ordures ménagères à Lomé219

Nadedjo Bigou-Laré et Benoît Pigé

1. Le conflit de normes autour de la gestion des déchets ménagers à Lomé 220

2. Le processus ayant conduit à ce conflit de normes 221

3. Le jugement comme possibilité de résolution du conflit 224

CHAPITRE 19.

L'impossible conciliation entre efficience

des universités et universalité des universités ?229

Martha M. Fernández Ruvalcaba et Benoît Pigé

1. La question de l'existence d'une méta-norme au sein des universités..... 231

2. Le conflit de normes autour des obligations de service dans une université française..... 234

3. Le jugement comme possibilité de résolution du conflit 237

Conclusion	241
Bibliographie	245
Les auteurs.....	257

Introduction

En 2005, Henri Savall et Véronique Zardet ont publié un ouvrage intitulé *Tétranormalisation*. La thèse de cet ouvrage dérivait des pratiques d'intervention-recherche menées par l'ISEOR¹ autour du concept de management socio-économique des organisations (Savall, Zardet et Bonnet, 2009). Pour les auteurs, les entreprises (et de manière générale les organisations) sont de plus en plus paralysées par la multiplication des normes de toute sorte qui entravent leur développement. Savall et Zardet synthétisaient les différentes normes sous quatre principaux domaines : les normes comptables et financières, les normes sociales, les normes du commerce international et les normes de qualité sécurité et environnement.

L'importance de ces quatre groupes de normes, et leur influence sur la crise économique et financière de 2007-2008, ont été expliquées et mises en évidence dans un précédent ouvrage collectif (Bessire, Cappelletti et Pigé, 2010). D'un point de vue technique, la prolifération de la normalisation (la densification normative selon Catherine Thibierge, 2014) et l'augmentation des conflits normatifs ont été reconnues. Ainsi, en France, les gouvernements ont adopté divers slogans comme « le choc de la simplification »² et ont essayé de mettre en œuvre une simplification des normes administratives. Le résultat est souvent loin d'être à la hauteur des ambitions initialement affichées puisque, dans la majorité des cas, la simplification administrative se limite à quelques textes alors que, dans le même temps, d'autres textes sont produits qui viennent accentuer cette même complexité.

¹ <http://www.iseor.com/>.

² <http://www.gouvernement.fr/action/le-choc-de-simplification>.
<http://simplification.modernisation.gouv.fr/>.
<http://www.faire-simple.gouv.fr/entreprises>.

Si le constat sur cette paralysie progressive, qui résulte d'un amoncellement de normalisations de toutes origines et de toutes natures, est assez clair, les mesures qui devraient être mises en œuvre le sont beaucoup moins. En effet, prise 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 mise en évidence par la Tétranormalisation 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 ou Aldous Huxley) que de la multiplicité des sources normatives. Dans une optique traditionnelle, les normes étaient ordonnées sous forme pyramidale. La Déclaration universelle des droits de l'homme et les principes constitutionnels avaient préséance sur la loi ordinaire³ qui, elle-même, l'emportait sur la réglementation et les conventions entre parties.

La spécificité de l'environnement normatif moderne est l'émergence de normes qui ne rentrent plus dans la logique pyramidale antérieure. Ainsi, si l'on reprend les distinctions effectuées par Savall et Zardet (2005), les normes sociales ont-elles préséance sur les normes comptables et financières ou est-ce l'inverse ? Concrètement, il n'existe plus de préséance formelle mais simplement des rapports de force. Ce n'est pas la légitimité du législateur qui implique la préséance d'une loi, d'un règlement ou d'une coutume, mais simplement la force que chaque norme véhicule (Cadet, 2014).

1. Tétranormalisation et normalisation

La norme est un concept qui permet d'englober aussi bien les lois et règlements que les manières de se comporter ou les modalités techniques d'utilisation d'un objet ou de réalisation d'un service. Historiquement, la norme fait référence à un outil de mesure. Elle permet de définir un objet, un procédé technique ou même un comportement. La norme est ainsi un outil fondamental pour permettre l'exercice du jugement (Péron, 2010, p. 14-15). La normalisation est le processus qui consiste à édicter des normes.

³ En vertu du principe de légalité, chaque norme juridique doit se conformer à l'ensemble des règles en vigueur ayant une force supérieure dans la hiérarchie des normes, ou du moins être compatible avec ces normes. La méconnaissance de ce principe est non seulement source de désordres juridiques, mais elle constitue également une faute de l'auteur du texte illégal, susceptible d'engager la responsabilité de la collectivité publique en cause devant les juridictions nationales, de l'Union européenne ou internationales. <http://www.legifrance.gouv.fr/Droit-francais/Guide-de-legistique> : paragraphe 1.3.1., version du 20 novembre 2012.

1.1. La normalisation et la densification normative

L'inflation législative n'est qu'un élément de la densification normative car non seulement les sources normatives augmentent en droit mais elles tendent également à s'élargir à de nouveaux domaines en dehors du droit (Thibierge, 2009, 2014). De surcroît, alors que le législateur accroît la densification normative par l'édiction de nouvelles normes, dans d'autres domaines ce sont des normes déjà existantes qui, progressivement, prennent davantage de densité, d'importance, que ce soit au sein de leur domaine initial d'application ou par extension à de nouveaux domaines. Le principe de précaution est un exemple de la densification normative réalisée depuis les années soixante-dix (Thibierge, 2014, Conclusion). La diffusion des normes est souvent progressive par le biais des pratiques, mais elle se matérialise aussi dans des textes de lois.

Ainsi, les normes comptables internationales ont été initialement conçues pour les grandes entreprises ayant recours aux marchés internationaux de capitaux dans des pays développés où les marchés financiers sont considérés comme partiellement efficaces. Mais, progressivement, ces normes comptables internationales sont adoptées par des pays où les marchés financiers sont soit inexistantes soit notoirement inefficaces, ou encore elles s'étendent aux PME non cotées, aux organismes à but non lucratif ou aux organismes publics (Bessire, 2010).

1.2. La normalisation comme gestion du risque

La norme intervient à un double niveau dans la gestion du risque. Au niveau technique, la norme permet de définir les bonnes pratiques, les procédures à respecter, les diligences à mettre en place. Les normes ISO ont ainsi pour objet de garantir à leur utilisateur que le produit ne présente pas de risques ou ne présente qu'un risque minimalisé. *Les Normes internationales (ISO) garantissent des produits et services sûrs, fiables et de bonne qualité. Pour les entreprises, elles sont des outils stratégiques permettant d'abaisser les coûts, en augmentant la productivité et en réduisant les déchets et les erreurs. Elles ouvrent l'accès à de nouveaux marchés, établissent des règles du jeu équitables pour les pays en développement et facilitent le libre-échange et le commerce équitable dans le monde*⁴. Théoriquement, appliquer la norme technique permet donc de limi-

⁴ <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards.htm>, accès 31/12/14.

ter son risque mais aussi le risque qui découle des interactions avec les autres acteurs, les autres parties prenantes au processus.

Mais la norme intervient également à un deuxième niveau qui est celui des comportements. Alors que la norme technique est utilisée dans le présent (voire dans le passé), elle décrit comment une action doit être réalisée pour que l'objet produit ou le service réalisé soit conforme, la norme comportementale indique comment une personne doit se comporter. Il s'agit donc d'une projection sur le futur (que ce futur soit proche, l'instant d'après, ou lointain). La norme permet de formaliser des relations de causalité, d'introduire du déterminisme (Midgley, 1984) là où la nature ou les comportements humains pouvaient auparavant apparaître comme erratiques. Normaliser un processus permet de déterminer à l'avance le résultat qui en découle. La norme supprime le risque quant au résultat obtenu.

Cette normalisation des comportements est particulièrement présente dans la modélisation économique et en particulier dans la théorie de l'agence. En effet, fondamentalement, la théorie de l'agence se fonde sur l'imprédictibilité du comportement de l'agent. Celui-ci peut agir dans l'intérêt du principal, mais il peut également s'en éloigner si son intérêt personnel lui suggère un comportement différent. À partir de cette hypothèse d'opportunisme de l'agent, la théorie positive de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama, 1980) essaie de concevoir les mécanismes incitatifs (ou dissuasifs) qui vont permettre de normaliser le comportement de l'agent, de l'inciter à agir dans le sens souhaité par le principal. Cette normalisation du comportement de l'agent permet de réduire le risque de divergence d'intérêt entre le principal et l'agent et facilite donc la délégation de fonctions.

L'histoire récente des organisations montre que cette normalisation des comportements est loin d'obtenir les résultats attendus. La crise de la nouvelle économie en 2001 puis la crise financière en 2007-2008 ont montré combien les comportements des agents pouvaient s'éloigner des intérêts de long terme de leurs mandants. À une approche restrictive des systèmes incitatifs et dissuasifs, qui limitait son champ d'étude aux seuls facteurs financiers, une approche renouvelée de la théorie positive de l'agence a permis d'intégrer les dimensions cognitives des agents (Charreaux, 2005). Dans cette modélisation plus complexe, les agents peuvent présenter des biais cognitifs qui les éloignent d'un comportement rationnel basé sur la seule dimension financière. Dès lors, la norme apparaît comme un moyen essentiel pour limiter ces biais cognitifs et inciter les agents

à se focaliser sur la seule dimension de maximisation de la valeur financière de l'entreprise.

Si la finance a reconnu le problème posé par des comportements apparemment irrationnels, il apparaît néanmoins que, confrontée à des énigmes qui la dépassent, la seule solution semble être l'appel à une éthique des affaires qui dériverait d'une morale humaniste ou religieuse appelée en renfort du capitalisme (Bébéar, 2003). Mais, au-delà des questions d'éthique, c'est sans doute davantage d'une question des normes qu'il est question. Si une entreprise promeut simultanément une éthique d'entreprise et la poursuite maximale du profit, il est probable que des conflits surviendront entre les différentes normes comportementales à appliquer dans des cas concrets⁵. Par exemple, quand Jérôme Kerviel effectue des opérations de trading non autorisées au sein de la Société Générale mais que ces opérations dégagent des profits de plusieurs centaines de millions d'euros, les procédures de contrôle ne se déclenchent pas car, d'une certaine manière, en agissant ainsi, Jérôme Kerviel se conforme au modèle du trader en vigueur au sein de la Société Générale. Le trader est supposé prendre des risques calculés qui permettent de générer des revenus élevés. Jérôme Kerviel étant supposé intervenir dans un domaine où les risques étaient faibles (les opérations d'arbitrage sur indices), la réalisation de profits importants était le gage de sa compétence et ne justifiait pas un contrôle approfondi. *A posteriori*, quand il est apparu que les profits réalisés qui s'étaient élevés à plusieurs milliards d'euros pouvaient se transformer en pertes symétriques en cas de retournement violent du marché, le comportement de Jérôme Kerviel a été considéré par le P.-D.G. de la Société Générale comme étant en-dehors de toutes les normes édictées au sein de l'entreprise⁶.

L'intérêt de cette histoire est qu'elle révèle l'importance et la fragilité des normes. Si la norme permet d'anticiper le comportement d'un acteur en raison du poids des mécanismes qui pèsent sur ce dernier, elle peut également le conduire à adopter des décisions qui, paradoxalement, se révèlent contraires aux principes qui ont initialement fondé ces normes.

⁵ Cf. par exemple le cas Enron (Pigé, 2008).

⁶ *Le Monde* du 22/06/2010 : Pour Daniel Bouton, Kerviel avait « une capacité de mensonge insoupçonnée », http://www.lemonde.fr/societe/article/2010/06/22/pour-daniel-bouton-kerviel-avait-une-capacite-de-mensonge-insoupconnee_1377115_3224.html#d48R731LUPSMwvkf.99 (accès 31/12/14).

1.3. La Tétranormalisation comme espace englobant

Au-delà des quatre dimensions normatives mises en évidence par Savall et Zardet (2005), le mot Tétra renvoie à toute une littérature gnostique (Jung, 1954, chapitre 2 : « La quaternité »). Pour le courant de pensée qui, en Occident, cherchait à comprendre l'univers, ainsi que pour une part importante de la philosophie orientale, le monde pouvait s'interpréter par des couples binaires d'opposés. Dans ce contexte, le chiffre quatre était à la fois le premier multiple de deux et la signification de la totalité de l'univers. Qu'il s'agisse des quatre points cardinaux ou des quatre éléments considérés comme principaux par l'alchimie (la terre, l'eau, l'air et le feu) en passant par les représentations religieuses (les quatre cavaliers de l'Apocalypse), le chiffre quatre a une portée ésotérique très forte. Parler de Tétranormalisation signifie donc aborder la question de normalisation comme un tout qui englobe l'ensemble des réalités humaines.

Cette universalité de la normalisation peut être abordée selon deux aspects. Le premier est le conflit entre des normes venues d'horizons différents. Parce que le monde humain est fini et que les normes viennent d'horizons différents, il existe nécessairement des points de rencontre, de recouvrement, où les normes se trouvent en opposition, ce qui génère des conflits d'interprétation et d'application (Bessire *et al.*, 2010).

Le second aspect touche à l'universalité (Jung, 1954). Ce que souligne le terme Tétranormalisation, c'est qu'aucune facette de la vie humaine ne peut échapper aux questions de normalisation. La Tétranormalisation intègre le fait que la vie moderne tend à normaliser l'intégralité des relations humaines, en particulier dans le domaine des organisations. Cette tendance est observable à travers le développement incroyable des sciences de gestion (ou du management) à travers le monde. Si, vues des universités françaises, les sciences de gestion sont parfois traitées comme le parent pauvre des sciences humaines, dès que l'on se place au niveau international, ou que l'on intègre les écoles de commerce, il apparaît clairement que l'enseignement de la gestion est le domaine qui se développe à la plus grande vitesse, que ce soit dans les pays développés ou encore davantage dans les pays en voie de développement. Par exemple, au Cameroun, non seulement l'enseignement universitaire forme des gestionnaires, comptables et contrôleurs de gestion, formés aux méthodes anglo-saxonnes applicables dans les grandes entreprises internationales, mais il existe également une profusion d'universités privées qui offrent ces mêmes formations. Cette situation est d'autant

plus surprenante que les débouchés restent très limités, étant donné le faible nombre d'entreprises suffisamment structurées pour pouvoir embaucher des gestionnaires. Cette situation est d'autant plus hallucinante que la plupart des pays en voie de développement souffrent d'un déficit d'ouvriers qualifiés, de techniciens et d'ingénieurs, de personnels sociaux ou de santé, pour faire face aux problèmes environnementaux et sociaux que leur développement génère.

Cette demande de formation en sciences de gestion, qui est apparemment incompréhensible si l'on se place du seul point de vue des débouchés, devient compréhensible dès que l'on intègre la logique de la Tétranormalisation. Dans un univers étroitement formaté par des normes multiples, l'enjeu apparent pour pouvoir réussir socialement est la maîtrise des normes. Or, c'est justement l'objet des sciences de gestion que d'enseigner les techniques et les normes qui façonnent le management des organisations. Dès lors, maîtriser ces techniques de gestion semble être le préalable nécessaire et indispensable à une insertion dans le monde moderne. Bien évidemment, cette apparence est trompeuse. Ce qui fait l'activité, ce n'est pas la gestion mais la réponse à un besoin, réponse qui passe nécessairement par une maîtrise technique du processus. Le management n'intervient qu'en second pour des activités déjà bien développées (Chandler, 1962, 1977).

2. Vers une théorie de la Tétranormalisation

Du point de vue des instances de normalisation, la norme est le produit de leur travail. Il existe donc une gestion de ce produit qui ressortit des techniques de gestion (même si ces techniques peuvent toucher à des enjeux stratégiques). Mais, dans la mesure où il existe une pluralité de normalisateurs et que la hiérarchie des normes a sombré avec l'émergence de légitimités distinctes et parfois conflictuelles, la norme est aussi un produit en interaction perpétuelle avec les autres normes (Savall et Zardet, 2005).

La Tétranormalisation rappelle que la norme n'est pas qu'un produit car, d'une part, elle s'inscrit dans la durée, elle permet de normaliser les comportements futurs, d'autre part, elle couvre toute l'étendue du réel. Supposer que la norme impacte les comportements, c'est reconnaître qu'il existe un processus d'apprentissage. La Tétranormalisation indique qu'il existe des normes, mais que ces normes ne sont pas absolues. C'est donc en tant que guide ou que

référence, que la norme est indispensable à tout processus d'apprentissage (Piaget, 1947). Le vocabulaire anglo-saxon qui dissocie les notions de *standard* (objet de mesure pour des processus techniques) et de *norm* (éthique de comportement) permet de bien rendre compte de cette double dimension de la norme que le français unifie en un seul mot.

2.1. La norme en tant qu'apprentissage

Parler de normes en termes d'apprentissage, c'est considérer que la norme a une raison d'être qui dépasse le simple jeu des acteurs. Certes, il existe une gestion de la norme, avec ses problématiques de développement et de marketing, mais la norme contient une dimension sociale qui est sa fondation théorique. Si la norme pouvait être réduite à sa seule dimension technique, la question de la Tétranormalisation se réduirait à un exercice d'optimisation mathématique sous contrainte. S'il existe réellement un enjeu de Tétranormalisation, c'est justement parce que la norme n'est pas uniquement un produit technique mais qu'à travers des problématiques techniques, elle aborde des questions sociales et humaines.

La norme morale émane de la société comme un processus d'autoprotection (Bergson, 1932). Les normes morales n'ont pas pour finalité un acteur particulier, même si elles peuvent contribuer à la promotion ou à la défense d'intérêts particuliers. Elles constituent le processus par lequel des individus peuvent apprendre à vivre ensemble par le respect de normes considérées comme essentielles. Dans l'Antiquité, ces normes s'expriment, par exemple, dans les dix commandements bibliques : tu ne tueras pas, tu ne voleras pas, etc. Dans les sociétés aristocratiques, puis dans les sociétés bourgeoises, la morale visait à promouvoir les valeurs qui fondaient la prédominance et la survie d'une classe sociale et un mode de vie en société : l'esprit chevaleresque dans le premier cas, l'éthique des affaires dans le second (Weber, 1947). Mais, dans les deux cas, la morale était conçue comme un processus d'apprentissage. L'esprit chevaleresque devait s'acquérir, de même que l'éthique des affaires.

2.2. La légitimité de la norme

La norme est constitutive du processus d'apprentissage car elle oblige la personne à se situer par rapport à une obligation. Dans une société très communautaire, le respect de la norme apparaît comme

la condition de l'appartenance à la communauté. On retrouve cette dimension collective dans certaines régions du globe (par exemple au Japon) où le respect des normes est en soi une valeur, indépendamment de la pertinence de la norme elle-même. À l'inverse, dans une société donnant la primauté à l'individu, la pertinence de la norme par rapport à l'intérêt personnel conditionne son respect. C'est parce que la norme génère des avantages économiques ou sociaux, ou parce qu'elle permet de réduire ou de couvrir des risques, qu'elle est respectée. Cet aspect est encore plus déterminant quand les normes apparaissent en contradiction entre elles ou apparaissent comme incompatibles avec les objectifs poursuivis par l'organisation.

Si une norme peut être enfreinte (et c'est le cas, puisque même le *tu ne tueras pas* n'a pas été respecté tant dans l'histoire de nos civilisations que dans l'actualité récente), alors la question est déplacée vers les motifs qui peuvent justifier l'observance. Autrement dit, la problématique que pose la Tétranormalisation est de fournir un cadre conceptuel qui permette de sortir d'une logique purement économique de coûts-avantages pour rentrer dans une *compréhension* des normes comme lieu de confrontation pour un vivre ensemble.

En reconnaissant la norme, non comme un système d'impératifs à respecter, mais comme un processus d'apprentissage visant à favoriser la mise en place de certains comportements, la Tétranormalisation permet de sortir d'une situation sans issue où la densification normative ne peut que conduire à l'étouffement ou à l'écartèlement. Certes, la densification normative provient des quatre horizons de la terre, certes elle couvre la totalité des affaires humaines et certes elle génère des conflits d'interprétation et d'application. Mais, parce que la Tétranormalisation décrit une situation apparemment apocalyptique, elle suggère simultanément une voie de sortie. Par l'apprentissage, l'organisation sort d'une vision statique sans issue pour adopter une vision dynamique où l'espace est obtenue en avançant.

Pour prendre une analogie, la normalisation ressemble à une forêt vierge qui se renouvelle sans arrêt et se densifie en raison de ses propres lois d'expansion. L'organisation qui reste statique ne peut que périr étouffée, ou alors se spécialiser pour adapter son comportement aux normes les plus proches et les plus contraignantes. Par contre, l'organisation qui accepte de rentrer dans une dynamique contribue également à modeler son environnement. Non seulement elle rentre dans une démarche dynamique d'apprentissage, mais elle influe également sur les normes qui se développent et sur celles qui régressent. La régression ne signifie pas nécessairement la disparition mais plus prosaïquement une certaine restriction à l'environne-

ment où la norme est adaptée. Cette analogie revient à considérer la norme comme l'environnement naturel à l'homme dans ses réalisations sociales. Tout comme la nature ne peut être entièrement laissée à elle-même et que les champs doivent être cultivés et les arbres taillés, les normes doivent faire l'objet d'un entretien en fonction des objectifs poursuivis par les organisations.

2.3. Les mécanismes institutionnels de Tétranormalisation

Parce que la Tétranormalisation met en évidence les situations de conflits entre normes (Bessire *et al.*, 2010), la Tétranormalisation suggère simultanément que seule la mise en œuvre d'un cadre institutionnel qui pose les conditions du développement des normes permet aux acteurs d'exercer leurs responsabilités. Ce cadre institutionnel devrait embrasser les trois points suivants :

(a) **La mise en place d'une politique de conformité** : l'organisation devrait faire appliquer les normes en vigueur et pouvoir identifier les situations où ces normes ne sont pas respectées. Il n'existe de Tétranormalisation que parce qu'il existe une exigence de conformité. Cette exigence peut être plus ou moins forte, la conformité peut constituer une volonté majeure ou être simplement perçue comme une contrainte mais, dans tous les cas, elle est néanmoins présente. Dans un univers réduit à la lutte individualiste (la loi de jungle ou l'anarchie) ou ordonné selon la volonté d'un seul acteur, il n'existe plus de questions de Tétranormalisation. Si la Tétranormalisation est un concept adapté à notre temps présent, c'est aussi en raison de la structure démocratique et libérale de nos sociétés (au sens de liberté individuelle des personnes) qu'elle présuppose. La conformité existe parce qu'il existe des contraintes mais qu'en même temps subsistent des espaces de liberté et d'infraction possibles au sein de ces contraintes.

(b) **La mise en œuvre d'un processus pour justifier chacune des infractions aux normes** : l'organisation devrait prévoir des autorisations hiérarchiques formalisées pour les infractions aux normes. Toute politique de conformité intègre la possibilité d'une entorse à la norme. L'enjeu souligné par la Tétranormalisation est la capacité de l'organisation à appréhender et à gérer ces infractions à la norme. En effet, la conformité a toujours une double dimension : interne (celle de la cohésion des politiques poursuivies par l'organisation) et externe (celle

de la justification de l'organisation vis-à-vis des normes édictées par des structures institutionnelles). Cette double dimension ressort particulièrement dans le cas des banques où les directions générales ont tendance à se défaire sur leurs employés des situations de non-respect de la conformité (que ce soit dans le cas de la Société Générale en 2008 ou dans celui de Goldman Sachs en 2010).

(c) **La création, au niveau national et international, d'organismes susceptibles d'évaluer la pertinence des infractions aux normes.** Si la norme génère par nature la possibilité de son infraction, il est tout aussi nécessaire de disposer d'institutions permettant d'appréhender la pertinence et la gravité des infractions relevées. Dans le cas contraire, la norme dégénère et disparaît. Toutes les institutions normatives tendent naturellement à générer des organismes chargés de veiller à l'application des normes et disposant d'une capacité de sanction vis-à-vis des réfractaires. La question soulevée par la Tétranormalisation est celle de la légitimité de la sanction. Si celle-ci est automatique, la norme perd sa dimension transcendante pour devenir simplement un outil de pouvoir et de coercition. C'est parce que la norme peut être transgressée, et que cette transgression peut faire l'objet d'un jugement, qu'il existe un réel mécanisme d'apprentissage. Le jugement n'est pas l'automatisme, il est la prise en compte des situations concrètes de l'infraction et des motivations qui l'ont générée.

Cette vision est déjà en œuvre dans la plupart des domaines de normalisation. Par exemple, l'IAS 1 (International Accounting Standard 1, paragraphe 19) prévoit expressément : *Dans les circonstances extrêmement rares où la direction estime que le respect d'une disposition d'une IFRS serait trompeur au point d'être contraire à l'objectif des états financiers décrit dans le Cadre, l'entité doit s'écarter de cette disposition de la manière décrite au paragraphe 20, si le cadre réglementaire pertinent impose ou n'interdit pas un tel écart.*

La fonction d'auditeur (et, en arrière-plan, le rôle du PCAOB aux États-Unis ou du H3C⁷ en France) peut ainsi être perçue à la fois comme un contrôle des processus internes à l'entreprise, permettant d'identifier les situations de non-conformité, et comme un contrôle de la pertinence des dérogations aux normes comptables internatio-

7 PCAOB : Public Company Accounting Oversight Board.

H3C : Haut Conseil du Commissariat aux Comptes.

PCAOB et H3C sont deux organes de contrôle et de supervision de la profession d'auditeur créés au début des années 2000 à la suite des scandales comptables.

nales. En retour, cela pose la question du positionnement du spécialiste de la norme par rapport à celui qui y est soumis, ou qui y est exposé, sans nécessairement la maîtriser. Pour que la norme soit un réel outil d'apprentissage, des ponts doivent exister entre les spécialistes de la norme et les autres, il faut qu'il y ait coopération (Bon-Michel et Pigé, 2009).

3. Construction de l'ouvrage

La Tétranormalisation s'intéresse à l'étude des conflits résultant de normalisations multiples. Généralement les conflits s'expliquent par la rencontre de normes émanant d'acteurs distincts, poursuivant des objectifs qui leur sont propres sans intégrer les interactions entre les différentes normes édictées. La création de normes étant un attribut essentiel de l'humain et du fonctionnement des sociétés, le conflit de normes est inéluctable. L'asphyxie normative apparaît quand les modalités de résolution des conflits normatifs sont uniquement appréhendées de façon mécanique sans vision ni compréhension des enjeux humains sous-jacents. En reconnaissant le rôle central de l'homme dans ce phénomène, il est possible d'apporter des solutions innovantes. C'est l'objet de cet ouvrage.

Si la norme n'est plus érigée en absolu mais est perçue comme un moyen, se pose alors la question de la légitimité de la transgression à la norme. Il importe alors de faciliter l'émergence de mécanismes organisationnels ou institutionnels pour évaluer la pertinence du respect ou de l'infraction aux normes. Du point de vue de la recherche en sciences de gestion, sortir d'une vision figée de la Tétranormalisation par l'apprentissage permet de recadrer le processus de conception et de développement de la norme. En effet, la norme est alors conçue comme un produit dont la finalité n'est pas le produit lui-même (les avantages économiques qu'il procure pour ceux qui l'édictent) mais la possibilité qu'il donne à des acteurs économiques de construire des processus en interaction avec d'autres acteurs économiques et sociaux dans une logique qui dépasse le cadre purement économique pour atteindre la personne humaine dans ses multiples facettes.

Le premier ouvrage *Normes : origines et conséquences des crises*, paru chez Economica à l'automne 2010, dressait un premier état des lieux de la Tétranormalisation analysée comme un phénomène de conflit des normes et en tirait un certain nombre de conclusions. Le caractère ambivalent de la norme, tout à tour débilite et structu-

rante, était souligné. L'insuffisance de prise en compte du contexte était mise en exergue : dans nombre de cas était en effet observée une transposition brutale d'un monde à un autre (d'une culture anglo-saxonne à une culture latine, de l'entreprise privée à l'organisation non marchande...). L'ouvrage montrait également l'opposition entre univers sous-normalisés et univers hyper-normalisés. Il apparaissait clairement aussi qu'alors que dans le monde du commerce et de la finance régnait la norme unique, dans celui de l'écologie et du social, la norme était proliférante. Deux conséquences délétères ressortaient de ce constat : la norme dans le domaine économique et commercial tendait à prendre le pas sur la norme dans le domaine écologique et social ; dans le second domaine, la prolifération était source de confusion et d'opportunisme. Dans tous les cas, il était visible que la norme alimentait un fonds de commerce florissant.

Ce second ouvrage s'appuie sur des études de cas qui s'articulent autour de la description statique d'un conflit de normes au sein d'une organisation donnée, avec une description dynamique du processus ayant conduit au conflit des normes, pour déboucher sur des solutions permettant de redonner une place centrale à l'homme et à son jugement, face au problème rendu apparemment insoluble par la prolifération de normes conflictuelles.

Cet ouvrage est structuré en quatre grandes parties qui s'intéressent à l'impact de la normalisation sur la gestion des organisations. La première partie souligne la nécessité de passer d'une gestion *a posteriori* des crises à une gestion plus interactive. La deuxième partie étudie l'impact des conflits normatifs sur le comportement éthique et la création de valeur. La troisième partie développe les dimensions d'arbitrage pour atténuer et réduire les tensions normatives. La quatrième partie met en évidence le jeu des acteurs dans la négociation entre les parties prenantes. Ces quatre parties sont parcourues par la mise en évidence du caractère humain de toute prise de décision pour dépasser les contraintes normatives qui menacent d'asphyxier les organisations.

PREMIÈRE PARTIE

Passer de la gestion des crises à la gestion de la normalisation au sein des organisations

La première partie de l'ouvrage s'attache à un dysfonctionnement majeur de la Tétranormalisation, qui est « l'oubli » par les normalisateurs du contexte et des pratiques de ceux qu'elles visent à normaliser. Les normes émises apparaissent ainsi comme un corpus théorique rigide inadapté aux pratiques des récepteurs des normes, celles-ci étant nécessairement souples et évolutives car vivantes. Les dysfonctionnements qui en résultent peuvent être multiples : les normes produites sont inadaptées à leur objet, les utilisateurs des normes sont incités à adopter des pratiques inappropriées ou à ne pas les respecter, etc.

Pour illustrer cette question et mieux tenir compte du contexte, des pratiques et des comportements des normalisés, la première partie de l'ouvrage est composée de trois chapitres.

Dans le premier chapitre, Michel Péron et Marc Bonnet montrent comment les normes de notation pour investisseurs des grandes agences spécialistes de cette question se sont éloignées de la réalité économique des entreprises et des organisations notées. Cela a abouti à des cas multiples et célèbres d'entreprises pourtant excellemment notées une semaine S, faisant faillite la semaine S+1 suivante (Enron, Lehman Brothers, etc.). Les deux auteurs préconisent que les agences de notation évoluent d'un rôle de donneurs d'ordre et

de prescripteurs de règlements vers celui d'agences d'intelligence économique dont les revues feraient référence pour leur excellence.

Dans le deuxième chapitre, Geneviève Causse et Eustache Ebono Wa Mandzila analysent les dysfonctionnements que provoque l'application des normes financières IFRS pour des pays dont l'économie ne correspond pas au modèle sur lequel leur élaboration repose. Ils prennent pour cela l'exemple des pays de l'Afrique de l'Ouest en soulignant le risque que ces normes décontextualisées des réalités économiques locales font peser sur le développement même de ces pays.

Dans le troisième chapitre, David M. Boje, William L. Smith et Sébastien Vendette analysent l'évolution de la normalisation comptable aux États-Unis. Ils expliquent que celle-ci est passée d'une normalisation fondée sur les pratiques des utilisateurs, qui prenait en compte leurs normes sociales propres, à une normalisation fondée sur des standards théoriques. Cela entraîne une déconnexion entre des standards comptables, qui demeurent inertes, et l'évolution dynamique des pratiques comptables dans leur environnement. Les auteurs en appellent au principe « d'action intelligente » développé par le courant pragmatique, selon lequel l'utilisateur des normes n'est pas un observateur aveugle et déresponsabilisé de standards mais un acteur intelligent et éthiquement responsable.

Chapitre 1.

Évaluation des méthodes des agences de notation – Note dégradée sous perspective négative

Michel Péron et *Marc Bonnet*

Les agences de notation n'avaient guère fait parler d'elles avant ces dernières années. Elles agissaient dans l'ombre et demeuraient relativement ignorées du grand public, peu concernées par les arcanes mystérieux des marchés financiers. Ce sont les récents déboires d'entreprises d'envergure, de grandes banques, et de compagnies d'assurance qui ont projeté ces agences sous les feux de la rampe. Quand, en septembre 2011, l'agence Moody's dégrade d'un cran la note de deux banques françaises le grand public est abasourdi par « cette surprenante irruption du métier de notation financière dans le quotidien »¹. L'incapacité des agences à prévoir différents scandales financiers a mis en évidence que leur infaillibilité n'était qu'un leurre et que les normes de leur modèle d'évaluation devraient être revues. De plus, échaudées par ces répercussions imprévues de la crise, elles se sont attaquées aux dettes souveraines aussi bien des États-Unis que d'États européens, dont elles ont dégradé la note, provoquant la panique sur les marchés boursiers et l'inquiétude des entreprises et des ménages.

L'application stricte de leurs normes de notation a ainsi eu un impact sur les marchés, l'économie en général et le pouvoir d'achat des Européens craignant pour leur niveau de vie. Il s'agit donc bien là d'un cas typique de *normes invasives* qui reproduisent un modèle sans tenir compte de la volatilité des marchés et de leurs spécificités.

¹ « Le poids des agences », *Le Figaro Économie*, 15/09/2011.

À notre sens, les normes de notation se fondent sur des méthodes d'observation scientifique de la performance économique, qui ne peuvent se limiter à des recueils d'opinion ou à des analyses statistiques. Les défauts de ces méthodes sont accentués par le comportement des agences de notation qui s'érigent en véritables donneurs d'ordre. La prétendue innocuité des avis formulés n'est qu'un mythe. Samuel Didier et Nicolas Weill (2012) prennent position « *pour une agence de l'intelligence économique, véritable lieu de recherche et de critique, dont les revues feraient autorité pour leur excellence plutôt que par leur prescription réglementaire* ».

Après un bref aperçu historique, nous examinons divers problèmes et critiques relevant du comportement et des méthodes de ces agences pour terminer par des propositions socio-économiques en vue d'y remédier et de créer un système d'évaluation plus complet et plus humain.

1. Aperçu historique des agences de notation

À l'origine, en 1860, face au développement rapide des chemins de fer aux États-Unis et à l'explosion du marché de la dette due aux besoins financiers sans cesse croissants des compagnies, Henry Poor, qui était à la fois analyste financier et petit magnat de l'industrie ferroviaire, comprit la nécessité et l'intérêt d'en mesurer la solidité financière et d'évaluer le degré de solvabilité, donc des risques encourus par les investisseurs potentiels. Il aborda ce problème dans son *Histoire des Chemins de fer aux États-Unis pour 1868-1869* pour servir de guide aux investisseurs, où il traitait la question de leurs coûts, de leurs rapports, de leur développement et de leur influence. John Moody mit au point en 1909 un système de notation calqué sur le modèle scolaire anglo-saxon, dans lequel des lettres remplacent les chiffres en allant du triple A pour l'emprunteur le plus fiable à D pour le risque avéré de défaillance. Le Standard Statistic Bureau créé en 1916 pour rassembler des statistiques sur les sociétés financières et la société d'Henry Poor fusionnèrent en 1941 pour donner la toute puissante Standard & Poor's d'aujourd'hui. L'agence Fitch, la plus petite des trois mastodontes, date de 1913. Elle contrôle une part moins importante du marché mais joue un rôle d'arbitre dans l'attribution des notes. Malgré la détention de 60 % de son capital par une holding française, elle n'en reste pas moins inféodée à une idéologie anglo-saxonne.

Ces agences constituaient autrefois des organismes de recherche auxquels on s'adressait pour obtenir une expertise et jouaient un rôle semblable à celui des sociétés d'analyse financière. Suite au développement de l'activité économique, de son internationalisation et du changement d'échelle des besoins financiers et donc des risques de l'endettement, elles ont étendu leur domaine de compétence à celui des collectivités territoriales et des États souverains, en tenant compte dans leurs analyses de produits et de montages financiers de plus en plus complexes. Les trois agences, habituées d'autre part au train-train d'une notation triple A sans à-coups, se sont trouvées propulsées au premier rang de l'actualité par la crise financière internationale qu'elles sont accusées d'aggraver. Elles ne sont plus seulement considérées comme des sociétés d'analyse financière dont les « opinions » constitueraient autant d'outils d'aide à la décision d'investir mais comme des baromètres des marchés et de l'économie mondiale.

Le besoin de tout mesurer s'est répandu dans tous les secteurs d'activité où les objectifs chiffrés sont devenus indispensables, mais tournant souvent à l'excès, comme l'exprime avec ironie un analyste de Standard & Poor's : « Nous donnons une note à tout. Un produit pourrait être conçu par une vache et nous le noterions »². Ces agences ne sont toutefois pas seules à distribuer les blâmes ou les satisfecit. L'OCDE (Organisation pour la Coopération du Développement Économique), le FMI (Fond Monétaire International), la SEC (Security and Exchange Commission) ou l'AMF (Autorité des Marchés Financiers, ex – Commission des Opérations de Bourse) entre autres, sont souvent décrits comme s'ils se trouvaient dans une salle de classe. Citons cet exemple d'une invitation de l'OCDE à l'Italie à accélérer les réformes : « *Mention bien, même très bien de l'OCDE à Mario Monti (le Président du Conseil italien) mais attention à ne pas relâcher l'effort* »³. L'identification avec la notation sur un bulletin scolaire trimestriel n'est pas l'effet du hasard.

2. Contestation de l'infailibilité des trois agences

Des voix se sont faites entendre pour interdire la notation des États ou, en guise de réponse du berger à la bergère, pour « *retirer leur triple A à Moody's et Standard & Poor's* »⁴. Notons d'ailleurs

² *Le Figaro Économie*, 7/02/2013.

³ *Le Figaro Économie*, 25/09/12.

⁴ Bernard-Henri Lévy, *le Point*, 15/12/2011.

que l'agence Fitch, pour répondre à une demande de notation par Standard & Poor's, vient de dégrader la note de celle-ci, suite aux poursuites engagées par le Département de la Justice américain, pour avoir minimisé les risques de défaut de paiement d'emprunteurs surendettés, conduisant à l'explosion de la bulle des *subprimes*. La Commission européenne envisage de recadrer les agences de notation, avec la possibilité d'engager des poursuites civiles, pour faute caractérisée ou négligence grave, ainsi qu'une mise à jour tous les six mois, et non plus chaque année, des notations d'emprunts publics⁵.

Standard & Poor's, Moody's et Fitch sont dans une situation d'oligopole. Elles bénéficient en outre d'une sorte de label qualité décerné en Europe sous l'appellation d'*Agences de notation enregistrées* et aux États-Unis sous celle de *Recognized Statistical Rating Organizations*. Mais l'arrivée d'une agence chinoise, la Dagong Global Credit Rating a de quoi les inquiéter, même si elle peut avoir du mal à imposer sa légitimité, car elle critique déjà ouvertement et à bon escient selon nous, les méthodes et les modèles contestés des trois grandes, dus à leur incapacité à prévoir la crise de 1929, la faillite de l'Argentine en 2001, l'explosion de la bulle internet, la déroute de la banque Lehman Brothers, jugée jusqu'au dernier moment comme risque sûr, le scandale Enron, ce géant de l'énergie toujours bien noté quatre jours avant sa faillite, les notes artificiellement bonnes accordées aux crédits subprimes aboutissant au désastre que l'on sait. Ces échecs ont conduit à souhaiter moins d'opacité pouvant masquer des collusions ou des conflits d'intérêts. Les erreurs de jugement ou des prises de position trop catégoriques, dérivant d'une application stricte et univoque des normes de notation, qui constituent leur fonds de commerce, font craindre des dégradations hâtives, sources d'aggravation de la situation des divers émetteurs d'emprunts. Les gendarmes financiers ont à leur disposition un attirail important de normes, mais tiennent-elles suffisamment compte de paramètres que ne reflètent pas les indices boursiers ? Il semblerait que le ministère de la Justice mène une enquête sur les notations de Standard & Poor's déjà examinées par des membres du Congrès⁶. Leur impartialité est mise en doute.

Une critique adressée aux agences de notation consiste à les considérer comme de culture exclusivement anglo-saxonne même si 60 % du capital de Fitch est contrôlé par la holding de Marc Ladret de Lacharrière. Cela ne peut qu'entraîner des distorsions dans l'appréciation des risques pour les investisseurs à l'échelle des entreprises

⁵ *Le Figaro*, 16/11/2011.

⁶ *Le New-York Times Business*, 18/11/2011.

(Samuel Didier et Nicolas Weill, 2012, p. 66) : « *il faut noter qu'aux États-Unis le prêt est engagé sur la valeur des actifs. En France, en revanche, on prête plutôt sur la capacité de remboursement : le banquier estime si l'on est ou non capable de payer des traites à peu près fixes* ». Le président de Dagong Global Credit Rating constate : « *le système actuel de notation internationale ne prend pas suffisamment en compte la capacité de remboursement des États* »⁷.

Un jugement *mathématique* s'oppose à une approche *moins normative* et *plus humaine*. Des normes d'inspiration anglo-saxonne ne sont pas toujours adaptées aux cultures européenne, arabe, ou asiatique : l'embauche de mathématiciens ou d'ingénieurs financiers pour des postes d'analyste ne conduira pas à un assouplissement ou à un affinement des standards de notation. S. Didier et N. Weill (p. 97) soulignent : « *les agences ont rarement fourni la moindre opinion originale par rapport aux autres sources d'information disponibles, notamment les marchés financiers* ». On les accuse également de ne pas tenir à jour leurs statistiques et de fonder leurs notations sur des données relativement anciennes. Parallèlement les banques et les entreprises allemandes se sont récemment plaintes de l'augmentation du prix de leur prestation sans une amélioration de la qualité des services de notation qui pourrait la justifier⁸. Ajoutons que la collecte d'informations auprès de sources diverses, mais exclusivement financières, ne peut que perdre de son efficacité si l'étape suivante est celle d'une intégration dans un modèle d'analyse unique qui s'applique à tous les pays. Or, ce sont bien des grilles d'analyse homogènes qui interviennent dans les évaluations du marché obligataire mondial par les agences de notation, cette normalisation conduisant à une simplification très réductrice. Quand les agences consentent à ne plus se focaliser sur les problèmes de finance publique pour aborder la question des écarts de productivité entre Espagne, Grèce, Irlande et Portugal par exemple, les critères pris en considération concernent l'amélioration de la balance des paiements, la progression des exportations, l'évolution des coûts salariaux et l'importance des investissements étrangers, ce qui donne un éclairage général sur l'état des lieux, mais ne permet pas d'identifier les causes à l'origine du redressement de l'activité État par État, ni d'éviter des erreurs d'appréciation dont sont régulièrement accusées les agences. L'amélioration ou la détérioration générale de l'environnement économique ne permet pas de dégager des normes suffisamment précises et rigoureuses pour aboutir à des notations fiables.

⁷ *Le Monde*, 15/07/2010.

⁸ *Le Figaro Économie*, 14/08/2012.

Un autre reproche fait aux agences réside dans leur manque d'indépendance vis-à-vis de leur fonds de commerce très profitable si l'on en juge par l'importance de leur revenu opérationnel qui se chiffrait en 2001 à 773 millions de dollars pour Moody's, 762 millions pour Standard & Poor's et 200 millions pour Fitch pour des chiffres d'affaires de 2 032 millions, 1 696 millions et 657 millions de dollars respectivement.

Très souvent dans les journaux de langue anglaise apparaît le concept de *self-fulfilling prophecy*, de prophétie auto-réalisatrice (Merton, 1942) évoqué quand on en vient à juger du véritable impact des opinions émises par les agences par rapport aux normes utilisées dans le domaine des dettes souveraines. Il suffit de voir la façon dont les médias traduisent l'avis des agences de notation, pour se rendre compte qu'il s'agit d'une prophétie d'auto-réalisation en action. Les agences n'ont évoqué que *leur doute* sur la solvabilité de la Grèce que déjà la focalisation du public sur ce doute le transforme en *certitude*.

Les normes et règlements imposés aux agences par le comité de Bâle, le parlement européen et le Conseil de l'Europe, en les officialisant dans leur rôle de contrôleur prudentiel (Bâle II), leur confèrent une compétence *technique* dans le domaine de l'analyse financière. Mais les normes prises en compte pour la notation pèsent sur les démarches des entreprises ou des États dont elles n'ont pourtant pas pour vocation d'influencer la gestion, les activités de conseil leur étant légalement interdites par les régulateurs. Malheureusement l'application stricte de leurs normes de notation a un impact direct sur les marchés, sur l'économie et le pouvoir d'achat des Européens. On est loin de la prétendue innocuité des avis formulés. Il faut en effet voir dans le processus de notation une véritable évaluation adossée au pouvoir que le système politico-financier leur a abandonné.

Lorsqu'une entreprise ou un gouvernement se focalisent sur les oukases à court terme des agences financières, des critères concernant la *qualité de la vie*, le *respect des individus*, les *libertés individuelles*, le *refus des idéologies* n'ont plus droit de cité. Ainsi, le directeur général de Groupama justifie la résiliation de son contrat avec Standard & Poor's non seulement par l'arrêt des opérations de courtage de son groupe, mais aussi par « un profond décalage de culture entre les agences de notation très orientées investisseurs et un groupe mutualiste comme Groupama, qui appartient à ses sociétaires et est gouverné sous le très long terme »⁹. Ce commentaire tend à

⁹ *Le Figaro*, 6/12/2012.

prouver que les agences de notation se focalisent sur le seul angle financier à court terme, sans prendre en compte les performances cachées, ni les risques latents à plus long terme (Savall, Zardet, Bonnet, Péron, 2012).

La *notation* devrait être le *résultat de la mesure de la performance*. Michael Power établit une distinction entre mesure de premier type et de deuxième type, ou méta-mesure, cette dernière étant une agrégation supplémentaire de chiffres et une création supplémentaire de ratios et d'indices grâce à des opérations statistiques et mathématiques. Les agences de notation appartiennent selon lui au monde de la méta-mesure.

3. Propositions socio-économiques pour une rénovation des pratiques et méthodes des agences de notation

Comment remédier aux principaux défauts des agences de notation, afin que certaines d'entre elles puissent retrouver leur triple A ? Nous proposons huit domaines d'amélioration, sans avoir la prétention de l'exhaustivité :

- améliorer la prise en compte du critère de la *capacité de remboursement* ;
- prendre en compte de façon *intégrée* des données qualitatives, quantitatives et financières ;
- accroître la *transparence* des méthodes ;
- améliorer la *qualité* de recueil des données ;
- *atténuer* la standardisation des notes ;
- mieux prendre en compte les contextes *spécifiques* à chaque pays ;
- arrêter d'émettre des prévisions à des fins *d'autoréalisation* ;
- assurer *l'indépendance* des agences de notation.

Nous suivons en cela le résultat des recherches de l'ISEOR qui démontre que la comptabilité et l'analyse financière traditionnelles ne représentent pas une image fidèle de la performance économique, mais au contraire une image très partielle et déformée. Les recherches font apparaître les résultats suivants :

- les coûts cachés sont très élevés, y compris dans des entreprises et organisations jugées performantes par l'analyse financière. Il

s'agit de coûts liés à des sursalaires, des surtemps, des surconsommations, des non-productions, des non-crétions de potentiel (coûts d'opportunité) et des risques ;

- les coûts cachés peuvent être partiellement recyclés en création de valeur ajoutée par la mobilisation de tout le potentiel humain, à hauteur de 35 % à 55 % de leur montant initial. Cela nécessite la mise en œuvre de projets socio-économiques et d'outils de management rénovés, permettant un engagement réel de l'énergie des acteurs pour améliorer les performances des entreprises. *A contrario*, la recherche d'améliorations de la performance économique par la seule réduction des coûts visibles entraîne une démobilisation du potentiel humain, et une augmentation des coûts cachés à court et à long terme ;
- les indicateurs de mesure de la performance financière ne prennent pas correctement en compte la création de potentiel, c'est-à-dire l'investissement immatériel réalisé par les entreprises et organisations. Cela est dû à un manque de mesure des temps consacrés aux actions de pilotage stratégique et de prévention des dysfonctionnements, qui entraîne un effet de « sélection adverse » dans le cadre de la gouvernance des entreprises : les dirigeants sont obligés de privilégier la performance *visible à court terme*.

À partir de ces résultats de recherche, nous proposons de rénover les méthodes de notation financières en apportant des corrections à leurs « péchés capitaux » (tableau 1.1).

Tableau 1.1 : Propositions de correction des défauts des méthodes de notation

Défauts des agences de notation	Propositions socio-économiques
Manque de prise en compte du critère de la capacité de remboursement.	Méthode d'audit de la conversion des coûts cachés en création de valeur ajoutée.
Prise en compte de façon juxtaposée et non intégrée des données qualitatives, quantitatives et financières.	Prise en compte intégrée des données qualitatives, quantitatives et financières.
Manque de transparence sur la méthode.	Élargissement du panier des informateurs.
Manque de qualité de recueil des données.	Recueil des données par la méthode qualitative.
Standardisation des notes et manque d'indépendance.	Affichage des critères, tant pour le calcul de la performance à court terme que pour la création de potentiel à long terme.

Défauts des agences de notation	Propositions socio-économiques
Manque de prise en compte des contextes spécifiques à chaque pays.	Principe de contingence générique dans le calcul de la performance économique intégrale.
Émission de prévisions auto-réalisatrices.	Construction d'un projet proactif qui assure la création de valeur ajoutée.
Manque d'indépendance des agences de notation.	Principe d'intersubjectivité contradictoire.

Détaillons le contenu des huit améliorations proposées, dont la méthodologie est présentée dans les ouvrages de l'ISEOR (Savall et Zardet, 1987, 2008, 2010).

- **Audit de la conversion des coûts cachés en création de valeur ajoutée** : dès que les dirigeants et les acteurs internes de l'entreprise ont pris conscience de l'importance des coûts cachés, ils peuvent être accompagnés pour mettre en place des projets socio-économiques consistant à améliorer la qualité du management dans six domaines : conditions de travail, organisation du travail, [communication-coordination-concertation], gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique. Les recherches-interventions réalisées par l'ISEOR montrent que ces projets socio-économiques de développement du potentiel humain ont une rentabilité bien supérieure à tous les autres investissements financiers (200 % à 4 000 % par an). *A contrario*, les mêmes travaux de recherche montrent les impacts négatifs des stratégies centrées sur la réduction des seuls coûts visibles.
- **Prise en compte intégrée des données qualitatives, quantitatives et financières** : par opposition aux méthodes d'analyse financière, et extra-financière « ESG » (prise en compte de l'Environnement, du Social et de la Gouvernance¹⁰) par exemple, où les données financières sont complétées par des données qualitatives de façon *juxtaposée*, l'analyse financière socio-économique *intègre* les données au travers d'une approche qualitative qui présente les indicateurs de performance à la fois sous forme qualitative, quantitative et financière, de façon corrélée. Cette analyse comporte la mesure des investissements immatériels et intellectuels guère pris en compte par les analyses financières.
- **Élargissement du panier des informateurs** : les données recueillies doivent faire l'objet d'un croisement des informations.

¹⁰ Voir par exemple Gerain et Leconte, 2011.

Il s'agit du principe qualimétrique de l'« *intersubjectivité contradictoire* », qui consiste à soumettre les données recueillies à une variété d'informateurs pour s'approcher de la réalité. Cette méthode de recueil de données permet d'améliorer la transparence de la méthode de notation. Cette amélioration doit s'accompagner d'une rénovation du système d'information comptable et de contrôle de gestion afin de mieux prendre en compte les coûts et performances cachés.

- **Recueil des données par la méthode qualimétrique** : comme indiqué précédemment, les défauts de recueil de données observés dans des cas comme celui d'Enron auraient été évités en ayant recours à la méthode qualimétrique, qui permet de faire passer l'information par plusieurs filtres : un *effet-miroir*, où les acteurs concernés ont la possibilité de préciser les informations données, puis un *avis d'expert*, qui met en évidence les signaux faibles et les informations cachées pour favoriser le débat.
- **Affichage des critères**, tant pour le calcul de la performance à court terme que pour la création de potentiel à long terme : la transparence est une source de plus grande fiabilité de la notation, notamment en ce qui concerne l'appréciation de la performance à long terme, et permet de mieux calculer la capacité de remboursement. Pour y parvenir, la méthode socio-économique s'appuie sur un système de critères d'évaluation de la création de potentiel. Grâce à ces critères, les investissements immatériels, qui peuvent *en apparence* pénaliser la performance économique visible à court terme, sont évalués sur des bases fiables et remplacent le soi-disant jugement des analystes financiers, dont la subjectivité est associée à l'expérience.
- **Principe de contingence générique dans le calcul de la performance économique intégrale** : le caractère très partiel de la mesure de la performance économique par les systèmes d'information financière classique entraîne des écarts de notation d'un pays à un autre, d'une industrie à une autre, et même entre entreprises d'un même secteur d'activité. Par exemple, il serait faux de mal noter une performance économique en apparence faible pour une entreprise qui a engagé des charges pour la dépollution et les économies d'énergie, ainsi que pour la formation de la main-d'œuvre dans son bassin d'emploi. Dans le cas où cette entreprise peut faire valoir à court ou à long terme les performances en matière d'externalités de ces actions sur son environnement dans le territoire où elle est située, ces charges peuvent apporter

des performances futures, tandis que l'entreprise qui n'agit pas dans ces domaines crée des externalités négatives.

- **Construction d'un projet proactif qui assure la création de valeur ajoutée** : l'entreprise qui met en place un projet de recyclage des coûts cachés en création de valeur ajoutée améliore son indice de survie-développement. Il convient par conséquent d'auditer la qualité des projets stratégiques et managériaux, ce que ne permet pas de faire l'analyse financière classique. Les outils socio-économiques (PASINTEX, PAP, grilles de compétences, etc.) constituent la base de l'audit de la qualité du management, c'est-à-dire la capacité à transformer par négociation périodique les activités à faible valeur ajoutée en activités à forte valeur ajoutée.
- **Gouvernance socio-économique des agences de notation, et principe d'intersubjectivité contradictoire** : à la suite des critiques de manque d'indépendance des agences de notation en raison de leur système de rémunération, critiques avérées lors du scandale Enron et de la crise des *subprimes*, des voix se sont élevées, en particulier celle du FMI pour réclamer un meilleur contrôle de leur indépendance. Afin de remédier à ce défaut, des propositions ont été faites de créer des agences de notation européennes et asiatiques utilisant des méthodologies variées. Cela correspond au principe *d'intersubjectivité contradictoire*, qui consiste à rejeter l'objectivité absolue d'une agence de notation détenant la « vérité » et conduit à organiser le débat entre les critères implicites ou cachés de l'évaluation, afin d'accroître la rigueur scientifique des méthodes et des critères de notation.

Chapitre 2.

Les normes comptables dans les pays de l'UEMOA : apport ou frein au développement ?

Geneviève Causse et *Eustache Ebondo Wa Mandzila*

La comptabilité donne lieu à l'élaboration d'abondantes normes. En effet, les professionnels de la comptabilité exerçant une mission de service public, très rapidement, des règles relatives à l'exercice de l'activité ont été mises en place, qu'il s'agisse de textes légaux et réglementaires nationaux, ou de normes et règles professionnelles. Si, pendant longtemps, la profession comptable était uniquement encadrée au niveau national, elle l'est désormais au niveau international.

La normalisation comptable internationale, qui tend à s'imposer dans tous les pays du globe, suscite de nombreuses réactions. En effet, si la comptabilité est une technique, elle est également un « phénomène social » (Capron, 1985, p. 5), en conséquence, elle est un enjeu pour les différents acteurs concernés. Chaque catégorie d'acteurs a des attentes différentes qui dépendent, en grande partie, du contexte économique et social dans lequel ils se situent. Comment peut-on dès lors imposer une normalisation internationale basée sur le principe que les besoins sont universels ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous avons choisi de nous situer dans un contexte dont les attentes sont particulières, celui des pays en développement, plus particulièrement des pays de la zone UEMOA¹. De nombreux rapports font état de la défaillance

¹ L'UEMOA (Union économique et monétaire ouest-africaine) a été créée en 1994 par les pays suivants : le Bénin, le Burkina-Faso, la Côte-d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Sénégal, le Togo ; la Guinée-Bissau est devenue membre en 1997.

des systèmes d'informations comptables dans la zone, d'où nos interrogations quant à la contribution des normes de comptabilité au développement :

Les normes de comptabilité sont-elles un facteur de développement ou un frein au développement ? Remplissent-elles les conditions pour accompagner efficacement le développement ?

Pour répondre à ces questions nous présenterons le contexte normatif de la comptabilité dans la zone étudiée (1.), puis nous analyserons le processus qui a conduit à des dysfonctionnements et interrogations (2.), enfin nous examinerons les conditions nécessaires pour que les normes comptables soient un outil efficace d'accompagnement du développement (3.).

L'examen du contexte normatif se base sur l'étude des textes réglementaires et des normes professionnelles applicables dans la zone de l'UEMOA, c'est-à-dire la réglementation de l'OHADA (Organisation pour l'harmonisation du droit des Affaires)². L'analyse des dysfonctionnements et des conflits d'intérêts engendrés par l'application des normes est le fruit d'enquêtes effectuées par les auteurs auprès d'experts-comptables et commissaires aux comptes de plusieurs pays de la zone et qui ont donné lieu à des publications (Causse et Ebondo Wa Mandzila, 2009, 2011 et 2015 ; Causse *et al.*, 2011 ; Causse, 2014). L'examen des conditions nécessaires à l'élaboration de normes adaptées au contexte sera envisagé à partir de l'approche sociologique selon laquelle toute situation doit être analysée comme étant le fruit d'interactions entre les choix des acteurs, en fonction des contraintes imposées par leurs besoins, leurs ressources et leur environnement.

1. Le contexte normatif de la comptabilité dans les pays de l'UEMOA

Dans la période précoloniale, les pays d'Afrique n'avaient pas pour tradition de recourir à la comptabilité pour matérialiser les transactions entre commerçants. C'est l'arrivée des colonisateurs, puis les exigences d'un développement économique, et enfin la mondia-

² L'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation du droit des affaires), a été créée par un traité signé en 1993, entré en vigueur en 1995, révisé en 2008. Elle regroupe 17 pays, 14 pays de la zone Franc (Bénin, Burkina-Faso, Cameroun, Centrafrique, Congo, Côte-d'Ivoire, Gabon, Guinée-Bissau, Guinée équatoriale, Mali, Niger, Sénégal, Tchad, Togo), ainsi que les Comores, la Guinée-Conakry et la République démocratique du Congo. Les règles de l'OHADA donnent lieu à des textes d'applications dans les différents pays de la zone. Son objectif est de réaliser l'intégration juridique entre les pays membres.

lisation du commerce, qui les ont contraints à mettre en place des systèmes ou des plans comptables nationaux.

Depuis les indépendances des pays on peut distinguer deux périodes : la première allant des indépendances au plan OCAM (Organisation de la Communauté des pays Africains, Malgaches et Mauriciens)³, la deuxième, postérieure au plan OCAM.

1.1. Les normes et pratiques de la comptabilité jusqu'au plan OCAM

Durant la période allant des indépendances au plan OCAM les pays d'Afrique francophone, nouvellement indépendants, ont continué à appliquer les normes et pratiques du colonisateur. La poursuite de leurs relations avec la France a eu pour conséquence une perpétuation des modes de fonctionnement des sociétés, notamment des entreprises dans le domaine de la comptabilité. Les jeunes États avaient d'autres préoccupations que l'élaboration d'une réglementation comptable. En conséquence, comme par le passé, soit on ne tenait pas de comptabilité, soit on faisait référence au plan français de 1957, voire à celui de 1947.

Outre la langue commune, d'autres considérations étaient favorables à son maintien : l'environnement institutionnel, juridique, fiscal, éducatif, étaient restés les mêmes et les pays appartenaient à la même zone monétaire. « *Tous ces facteurs ont induit des schémas de pensée proches qui expliquent le maintien ou la difficulté de sortir d'un système, notamment de la comptabilité* » (Causse, 1999, p. 214).

Puis les pays ont entamé leur processus de normalisation, parfois dans une optique régionale, il en a été ainsi pour les pays de l'OCAM. De cette époque jusqu'à nos jours, « *... considérant les liens tissés par la France avec ses anciennes colonies, notamment dans le domaine de la normalisation comptable, on constate que chaque étape franchie d'un côté s'appuie sur l'expérience de ce qui a été fait de l'autre* » (Causse, 1999, p. 214). Mais, comme le fait remarquer l'auteur, il serait idyllique de considérer qu'il s'agissait d'une « coopération équilibrée ». Il ne faut pas oublier que la France y trouvait un intérêt. En effet, « *...un plan comptable est le support de transferts de technologie et, par conséquent un outil de conquête économique d'une remarquable puissance* » (Burlaud, 1995, p. 97). En face, les pays ont agi sous contrainte, par manque de moyens matériels et humains, ou par facilité.

³ Cette organisation créée en 1966 à Madagascar par 14 États francophones d'Afrique noire (Cf. note 2) avait pour objectif de mener à bien certains projets de développement avec l'aide de la France.

Le plan OCAM, mis en place en 1970, n'était qu'un cadre servant de base à l'élaboration des plans nationaux. Très vite on a, de ce fait, assisté à des divergences entre les pays. À cela s'ajoutait la difficulté de mettre en œuvre ce plan, théoriquement parfait, mais inapplicable dans toutes ses dimensions (micro et macro-économiques) dans le contexte africain de l'époque⁴. Des idées de réforme sont apparues dès 1979. Des modifications ont été introduites en 1980 et 1988. Malgré cela le système n'a pas résisté, d'autant que l'OCAM avait été dissoute en 1985.

1.2. La période post-OCAM

Elle se caractérise par la volonté d'élaborer une normalisation africaine.

L'épisode SCAR (Système Africain de Comptabilité)⁵ est tout à fait significatif de la volonté de certains Africains de prendre en main leur destin. Les initiateurs de ce système, qui faisaient preuve d'un engagement politique certain, avaient bien une volonté de rupture avec la normalisation française, et se situaient dans la lignée des panafricanistes de l'époque. Le SCAR était présenté comme un « important outil d'organisation, de direction et de contrôle de l'économie africaine » (Kinzonzi, 1985). Le Conseil Africain de Comptabilité (CAC) a été reconnu par l'Organisation de l'Unité Africaine (OUA), ancêtre de l'Union Africaine (UA), comme étant chargé de la normalisation comptable en Afrique. Mais ce projet SCAR n'a pas abouti, car le CAC qui l'a initié n'était pas représentatif de toutes les instances comptables africaines et de tous les courants de pensée.

C'est le SYSCOA (Système Comptable Africain de Référence), élaboré dans le cadre de l'UEMOA, qui a remplacé le plan OCAM en 1998. Il a été élaboré par des experts de chaque pays de l'Union auxquels se sont joints des experts français. Il est devenu le SYSCOHADA en 2001 lors de la création de l'OHADA⁶. Le SYSCOHADA « porte la marque d'un souci d'ouverture au monde et se révèle techniquement novateur » (Causse *et al.*, 2011, p. 130).

4 Sa difficulté de mise en œuvre a servi d'expérience aux réformateurs du plan français de 1957 qui ont pris leurs distances sur certains points. Le plan de 1982 peut donc être considéré comme descendant du plan OCAM : « fils certainement, mais sans doute un fils ayant pu se servir de l'expérience de son père, et en dépasser les insuffisances » (Hummel, 1989, Plan OCAM et plan français : filiation directe ou non ?, *Actes du X^e congrès de l'AFC*).

5 Pour plus de détail sur ce point voir Causse, 1999, p. 218 et *Revue Française de Comptabilité*, n° 170, juillet-août 1988.

6 Cf. la note 2.

On peut considérer que ce système a répondu aux attentes et satisfait les besoins des entreprises (Baïdari, 2005 ; Bigou-Laré, 2004).

Mais, outre les besoins apparus depuis sa création (référentiels sectoriels...), le vent nouveau des IFRS (International financial Reporting Standards) soufflant sur le monde le remet en cause. L'adhésion de bon nombre de pays africains à l'IFAC (International Federation of Accountants), ainsi que la pression des bailleurs de fonds, contribuent à une évolution vers les normes internationales. On assiste donc, dans les pays d'Afrique, à une autre forme de colonisation, celle exercée par les normes IFRS.

2. Problématique de l'importation des normes comptables au regard du développement des pays de l'UEMOA

Avant de répondre à la question de savoir si les normes de comptabilité mises en place dans les pays en développement ont été un instrument de développement ou un frein au développement, il nous faut définir ce que l'on entend par développement.

2.1. Les caractéristiques et contraintes liées au développement

Le terme de développement est difficile à définir car la détermination d'un niveau de développement suppose que l'on fasse référence à un modèle, donc à une norme, par exemple à ce qui existe dans un autre pays. Cette remarque nous donne l'opportunité de mettre en exergue l'inconvénient de toute normalisation. En l'occurrence, le choix d'une référence, ou norme, fait que l'on ne se pose plus la question de savoir si on ne doit pas chercher son propre modèle de développement.

Le concept « développement » n'est pas appréhendé de manière directe, comme la croissance, généralement définie par l'accroissement de la dimension de certains éléments (PIB, actifs...). On mesure le développement de manière indirecte et négative, par le sous-développement. Comme l'indiquait François Perroux (1981), les pays en développement se caractérisent, à des degrés divers, par un déséquilibre dans les structures socio-économiques (entre le secteur agricole et le secteur industriel, entre les différentes régions), par des marchés inarticulés et juxtaposés, par un système dual comportant des entités qui n'ont que peu de rapport entre elles (secteur moderne

et secteur traditionnel), par une balance commerciale déséquilibrée et par une dépendance économique à l'égard de l'extérieur.

Ces éléments sont autant de variables clés sur lesquelles les pays tentent d'agir, il convient pour cela que les décideurs disposent d'informations permettant d'identifier les phénomènes et de chercher les causalités. Notons que l'exigence d'informations spécifiques nécessaires aux politiques de développement n'est pas tout à fait en cohérence avec le but de la normalisation, qui est justement de supprimer les disparités dans la production d'informations.

2.2. Normes comptables et développement

Sans prétendre qu'un système comptable est un garant du développement, on peut admettre qu'il est susceptible d'y contribuer à la condition qu'il réponde aux besoins spécifiques des pays. Pour les pays d'Afrique francophone, le problème de l'inadaptation des normes est d'autant plus aigu qu'il s'est posé à deux moments de leur histoire. Il s'est posé, face au système du colonisateur, lors de leur accession à l'indépendance, et il se pose actuellement face aux normes comptables et financières internationales.

Durant la période qui a suivi les indépendances, les pays africains ont continué à appliquer le plan français de 1957. Celui-ci n'avait pas été conçu comme devant être un instrument de développement, mais on ne peut pas pour autant considérer que c'était un instrument de domination, les pays n'ayant fait que maintenir le système existant. On peut affirmer que ses caractéristiques, telles que l'accent mis sur la codification, sur le lien micro-macro, son orientation fiscale, n'étaient pas un frein au développement. Il en va autrement du plan OCAM.

Si l'on considère le plan comptable français de 1982 « *soit comme un sous-produit, soit comme l'œuvre parachevée du plan OCAM* » (Causse, 1999, p. 217), c'est que ce dernier a servi de test à nos réformateurs. Ceci s'est fait d'autant plus facilement que les experts français qui ont participé à l'élaboration du plan OCAM étaient impliqués, en France, dans le processus de réforme du plan 57 qui a abouti au plan 82. Certes, ce plan tenait compte des besoins d'un pays en développement mais, plan-cadre, il devait servir de base à des plans nationaux qui n'ont généralement pas été élaborés. Par ailleurs, sa mise en œuvre ne pouvait avoir lieu dans le contexte africain de l'époque, caractérisé par le manque de personnel qualifié et de moyens informatiques. Conçu pour être un instrument de dé-

veloppement il a, en réalité, été un frein car il n'a fait que retarder l'avènement d'un plan mieux adapté.

Le SYSCOHADA peut être considéré, dans la zone étudiée, comme étant le premier plan africain. Il présente des innovations par rapport au système français et surtout, tenant compte des capacités comptables et de leurs besoins respectifs, trois systèmes sont proposés en fonction de la taille des entreprises. Conforme au modèle européen continental, mais enrichi par des emprunts au modèle anglo-saxon, il fournit une information plus économique et constitue un modèle original. Conçu pour participer au développement des pays de l'Union, il ne peut pas être considéré comme un instrument de domination⁷.

C'est face au déferlement des IRFS que le problème se pose désormais car ces dernières reposent sur un modèle comptable en rupture avec le SYSCOHADA. Relevons les divergences essentielles :

- les normes IRFS ont été élaborées pour répondre aux besoins des investisseurs financiers (d'où leur intitulé), la comptabilité n'étant plus au service d'un développement économique fondé sur la production de biens et de services ;
- la normalisation IRFS est du ressort de l'initiative privée or, dans les pays en voie de développement, qui assignent à la comptabilité l'objectif de satisfaire de nombreux utilisateurs, il est logique que l'État ait un rôle actif dans l'élaboration de normes ;
- l'évaluation à la « juste valeur », s'oppose au principe du coût historique retenu dans le SYSCOHADA, qui est un principe simple, objectif et prudent ;
- la déconnexion entre comptabilité et la fiscalité risque de priver les pays de la possibilité de mettre en œuvre des stratégies fiscales qui leur sont propres et qui servent leur développement.

Il faut ajouter à cela que la mise en place des normes internationales suppose l'existence de moyens matériels et humains qui ne correspondent pas aux moyens disponibles actuellement. Or, un système comptable doit non seulement être adapté et utile, il doit être applicable et appliqué. Étant donné le manque de personnel qualifié, il est souhaitable que les systèmes comptables soient simples, qu'une codification serve de référence.

⁷ Les plans adoptés successivement d'une part en France, d'autre part en Afrique, sont très imbriqués et le SYSCOHADA prouve que ce n'est pas toujours le plan de l'ancien colonisateur qui est en avance sur l'autre.

Par ailleurs, l'application des normes internationales a pour conséquence de rendre les systèmes comptables plus complexes. Elle aboutit surtout à une évaluation des performances financières à court terme, avec pour référence le marché. Or, cette vision des choses n'est pas compatible avec les objectifs et le contexte des pays en développement.

3. Quelles normes comptables pour les pays en développement ?

La vision des normalisateurs comptables internationaux est en décalage par rapport aux besoins des pays en développement. Des normes comptables pertinentes ne peuvent qu'être élaborées par, ou avec, les utilisateurs.

3.1. La vision des normalisateurs comptables internationaux

Les normalisateurs comptables internationaux considèrent qu'il y a universalité des besoins des entreprises, ces dernières étant implicitement des sociétés multinationales opérant sur tous les marchés du monde. Les entités économiques nationales, celles qui ne sont pas confrontées aux entités d'autres pays, ne sont pas dans leur champ de préoccupation.

Les normes comptables internationales induisent « une autre vision des choses... l'idée qu'il y aurait une sorte de modèle de marché avec, en arrière-plan, une approche de l'entreprise qui est celle d'une entreprise cotée sur ce marché » (Couret, 2012). En conséquence, la norme ne se réfère pas aux pratiques comptables mais aux besoins des marchés financiers. Elle trouve sa légitimité dans sa réponse aux attentes des acteurs financiers. Dès lors qu'elle répond à leurs attentes, elle peut être considérée comme universelle.

On est loin du contexte des pays en développement. Outre le fait que les pays n'ont pas les moyens d'investir dans un système comptable coûteux, ce dernier est en décalage par rapport à la réalité africaine. Dans la zone de l'UEMOA, qui comporte huit pays, une bourse des valeurs a été créée en Côte-d'Ivoire, la Bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM) où 37 sociétés sont cotées. Dans la zone de la Communauté économique et monétaire des États de l'Afrique centrale (CEMAC), qui comporte six pays⁸, deux bourses des valeurs

⁸ La CEMAC regroupe les pays suivants : Cameroun, Centrafrique, Congo, Gabon, Guinée équatoriale, et le Tchad.

ont été créées, l'une au Gabon où aucune société n'est cotée, et une autre au Cameroun où 3 sociétés sont cotées. On dénombre donc, dans toute la zone Franc (UEMOA et CEMAC), 40 sociétés cotées, l'application des normes IFRS n'est actuellement pas pertinente⁹.

3.2. Pour des normes adaptées au contexte des pays de l'UEMOA

La comptabilité est le reflet d'un type de société. Elle est caractéristique d'une certaine idéologie. Faisant référence aux deux catégories de capitalisme mises en exergue par Michel Albert (1991) : d'une part le capitalisme « version anglo-saxonne », privilégiant l'individuel, le financier, le court terme, et d'autre part, le capitalisme « version rhénane » valorisant le collectif, le productif, le long terme, dans lequel une intervention étatique, notamment dans le domaine social, est plus marquée, on peut considérer que les deux modèles comptables dominants – le système européen continental et le système anglo-saxon – sont associés à ces deux types de capitalisme.

Pour illustrer la transposition des deux types de capitalisme aux modèles comptables il suffit de se poser la question de savoir qui est le destinataire de l'information comptable. Dans le modèle anglo-saxon, celui des IFRS, l'utilisateur privilégié est l'actionnaire, ou plus largement l'investisseur, dans le modèle européen continental, ou euro-africain, l'information est destinée à « tous publics », c'est-à-dire aux différentes parties prenantes (*stakeholders*). En Afrique tout particulièrement la comptabilité a pour objectif de répondre aux besoins d'information de deux utilisateurs importants, l'entreprise et l'État. Ce dernier doit surveiller les rentrées fiscales – garantes de l'indépendance du pays – et également tenter de remédier aux déséquilibres inhérents au sous-développement (entre secteurs, régions, etc.). Dans les pays anglo-saxons, le principe du libéralisme économique s'oppose à toute tentative de réglementation des pratiques comptables par l'État. Les besoins des États ne sont pas pris en considération.

Les pays en développement ont besoin d'un système comptable fournissant des informations sur les performances économiques et sociales de l'entreprise ; or, selon les normes internationales, le ré-

⁹ Certes on peut arguer que les marchés financiers sont susceptibles de contribuer au développement économique des pays mais on peut également considérer que le développement, ou l'existence, de marchés efficients n'est que le résultat d'un certain développement économique. Des auteurs, comme King et Levine (*Finance, Entrepreneurship and Growth, Journal of Monetary Economics*, 1993) ont détecté une corrélation positive significative entre les deux éléments, mais le sens du lien de causalité n'a jamais été démontré.

sultat peut provenir indifféremment d'une plus-value d'un élément d'actif que d'une amélioration de la productivité ou de la rentabilité de l'entreprise. Dans un pays en développement « *on attend de la comptabilité des entreprises, non des indications sur les performances financières au jour le jour mais sur les performances économiques dans un contexte de pérennité* » (Causse, 2009).

Par ailleurs, les IFRS n'ont pas été conçues en tenant compte de la diversité et de la taille des entreprises dans les pays en développement¹⁰. On ne peut qu'approuver les initiateurs du SYSCOHA qui, profitant sur ce point de l'expérience malheureuse du plan OCAM, ont distingué trois systèmes comptables en fonction de la taille de l'entreprise – le système normal, le système allégé et le système minimal de trésorerie – il serait dommage de renoncer à cette mesure (Bigou-Laré, 2011).

Enfin, ajoutons à cela les contraintes des pays en développement. Non seulement les besoins comptables sont en décalage par rapport aux possibilités offertes par les IFRS mais l'application des normes internationales exige le recours à des moyens humains et matériels dont ne disposent pas les pays en développement. Dans ces pays, les utilisateurs sont nombreux, par contre, les professionnels ne le sont pas. Ils ont besoin de systèmes comptables simples standardisés comprenant un plan de comptes, une terminologie précise, des formats à respecter. Le concept de « juste valeur », concept clé sur lequel repose toute évaluation dans le système de normalisation internationale, ne répond pas aux conditions de simplicité et de standardisation que l'on attend d'un modèle adapté aux pays en développement. Il introduit un mode d'évaluation complexe, flou, et d'une subjectivité dangereuse.

Conclusion

L'historique de la normalisation comptable en Afrique nous montre que les normes comptables dans les pays de la zone UEMOA ne sont devenues un outil au service du développement que lorsque les Africains eux-mêmes, notamment les professionnels de la comptabilité, ont été associés à leur élaboration.

Au début de la période postcoloniale, l'ancien colonisateur cherchait certes des avantages économiques mais surtout à conserver son influence, à constituer une vaste zone susceptible de lui assurer une

¹⁰ Pour la bonne raison qu'ils n'étaient pas représentés dans les instances d'élaboration.

certaine position sur l'échiquier mondial. De cette attitude du colonisateur il résulte d'ailleurs une certaine ambivalence car les normes sont un « *facteur d'aliénation mais aussi de manière paradoxale, facteur d'émancipation* » (Bessire, 2009). Ainsi, dans le domaine comptable, grâce à l'influence du colonisateur, les pays ont ainsi indirectement pu bénéficier d'une place sur l'échiquier mondial puisque les professionnels comptables maîtrisaient une technique connue, possédaient un diplôme reconnu...

La pression très forte exercée sur les pays en développement par les bailleurs de fonds pour une adoption des normes internationales ne procède pas de la même motivation. Il s'agit, pour leurs promoteurs, d'avoir une lisibilité sur la situation économique et financière des pays afin de conquérir des marchés, de favoriser le développement des marchés financiers, de les contrôler, de considérer que le monde est un vaste marché pour tous : les investisseurs financiers, les opérateurs économiques, les cabinets d'audit...

Dans la période postcoloniale, les normes ont été établies en collaboration, ou avec l'aide de l'ex-colonisateur, on peut donc considérer que les besoins du pays en développement n'ont pas été totalement négligés¹¹. Il en va différemment lorsque les normes ont été élaborées dans un contexte différent et sont transposées¹².

La normalisation internationale est un instrument de domination qui n'apporte rien au développement et risque d'être un frein. Il n'y a rien d'étonnant à cela si l'on considère la composition des organismes qui en ont la charge. Les pays en développement ne sont pas considérés comme des parties prenantes dans les instances de normalisation, et les normes ne sont pas établies en considération du contexte de ces pays.

Le SYSCOHADA a amorcé une réforme, il faut souhaiter que, malgré les pressions et les effets de mode, les instances résisteront à la tentation du « *Full IFRS* » et tiendront compte des spécificités du contexte et des besoins inhérents aux impératifs du développement économique et social des pays.

¹¹ *Idem* note 7.

¹² La transposition se faisant généralement sous la pression des bailleurs de fonds internationaux.

Chapitre 3.

De spectateur aveugle à acteur intelligent de la normalisation. Le cas des pratiques comptables aux États-Unis

David M. Boje, William L. Smith et Sébastien Vendette

L'enjeu du chapitre est d'analyser et de comprendre le changement que connaissent les pratiques comptables en passant d'un cadre normatif imprégné de normes sociales à un cadre fondé sur des standards. Rappelons que, dans le sens anglo-saxon du terme, les normes (*norms*) orientent les comportements en laissant des marges de manœuvre aux actions alors que les standards (*standards*) décrivent des procédés d'actions à respecter. À travers le cas de la normalisation des pratiques comptables aux États-Unis, ce chapitre permet de distinguer deux formes de normalisation : l'une qui permet des actions intelligentes, réflexives et évolutives en étant fondée sur des *norms*, l'autre qui réduit les utilisateurs à des actions aveugles, définies d'avance, en étant fondée sur des *standards*.

1. Normes *versus* standards

Aux États-Unis, les standards comptables pour les entreprises cotées appelés IFRS (International Financial Reporting Standards) sont créés par le Financial Accounting Standards Board (FASB) et dans l'Union européenne, par le Conseil des normes comptables internationales (IASB). Jusqu'alors, la pratique comptable aux États-Unis était régie par des principes et des normes consensuels et évo-

lutifs appelés GAAP (Generally Accepted Accounting Principles). Shyam Sunder (2002, 2005, 2008) pense que le changement de l'encadrement des pratiques comptables des normes vers les standards est tragique. Sunder (2005, p. 367) indique que le « projet de normalisation, en remplaçant les normes sociales des comportements professionnels et d'entreprises par des règles écrites et des standards est un mauvais chemin ». Selon lui « au cours des dernières décennies, l'information financière a délaissé les normes sociales pour les règles écrites techniques » (Sunder, 2008, p. 13). C'est un changement qui impacte les pratiques comptables, la réglementation, l'enseignement, et la recherche. Le problème que Sunder (2008, p. 2) relève est que « de plus en plus, nos processus de pensée au sujet de la comptabilité sont centrés sur ce que les régulateurs et les rédacteurs de normes font », que ce soit l'approche du FASB ou de l'IASB. Aussi, l'une des conséquences de l'évolution des normes vers les standards est que l'utilisateur des standards devient un observateur spectateur de règles établies par les autorités, alors qu'avec les normes, il était un observateur acteur intelligent qui conservait des marges de manœuvre et d'appréciation pour sa pratique.

L'encadrement des pratiques par des principes et des normes générales qui caractérisait la comptabilité aux États-Unis et dans d'autres pays européens était marqué par le pragmatisme américain et européen. William Frederick (2000, p. 468) affirme que le pragmatisme américain (et le pragmatisme européen) « a longtemps été connu comme la discipline supérieure des investigations orientée sur les problèmes de l'expérience ». Le pragmatisme, il convient de le souligner, n'est pas « synonyme de l'étroite marque de la pensée utilitariste souvent utilisé par les praticiens des affaires » (Frederick, 2000, p. 469). La pensée utilitariste est une pratique très répandue dans les entreprises commerciales. Elle a un accent conséquentialiste que l'on peut qualifier de « pragmatisme vulgaire » et qui vise tout bonnement à identifier « ce qui marche » (Boje, 2014).

Dans la vision pragmatique, les normes de comportement en affaires sont générées dans un contexte organisationnel continu, où les décisionnaires font face tous les jours à des problèmes ordinaires survenant suite aux interactions de l'organisation avec son environnement (ou d'une entreprise avec la société) (Frederick, 2000, p. 469). Les normes sont le résultat des moyens historiques de découvrir et résoudre les problèmes. Elles servent au fil du temps de guide à l'expérience, de valeurs, et les règles de base sont édictées et découlent de l'expérience tirée des interactions entre l'organisation et son environnement.

Le pragmatisme fondé sur les normes est considéré comme une approche évolutive. « Depuis plus de 2,5 millions d'années d'évolution humaine, nos ancêtres ont interagi de près et avec succès avec les forces naturelles pour résoudre les problèmes les plus fondamentaux de la vie » (Frederick, 2000, p. 470). Il s'agit d'un processus impitoyable de sélection naturelle, dans laquelle les pratiques humaines – les règles non écrites et les normes du groupe – contribuent au processus évolutif de l'interaction organisme-environnement » (Frederick, 2000). Les normes comptables s'inscrivaient dans ce processus évolutif dans lequel la maniabilité des normes, les habitudes, et les coutumes approuvées par la société sont mis continuellement à l'épreuve. Dans une approche pragmatique, les normes – y compris les normes comptables qui sont ancrées dans les pratiques commerciales – qui ne sont pas efficaces à la base contextuelle de l'expérience humaine, sont désélectionnées, remplacées ou abandonnées.

Une vue « pragmatiste » des pratiques comptables serait donc un point de départ pour un dialogue entre les standards et les méthodes d'établissement des normes. Dans l'approche par les standards, les standards ont leur origine dans l'expérience transculturelle, où une convergence de points de vue est faite par une autorité supérieure sur les bonnes et les mauvaises manières de rapporter les informations. Cela peut conduire à la production de standards qui n'ont plus de rapport, ou peu, avec des normes pragmatiques fondées sur l'expérience qui évoluent et s'adaptent aux interactions entre l'organisation et son environnement.

Selon nous un processus socio-économique d'intervention pourrait apporter ce que nous appelons une pragmatique de « l'action intelligente » (Smith, Boje et Foster, 2013a, p. 3) qui serait tout à la fois critique, ontologique, positiviste, et épistémique. Les professionnels de la comptabilité ont à faire face à des indéterminations comptables et de la complexité dans le flux et le reflux de l'exécution de leur travail (Smith, Boje, et Foster, 2013a). Les standards ont un sens plus épistémique-pragmatique visant à produire des normes abstraites et universelles qui peuvent être appliquées à l'échelle mondiale. Alors que les normes, d'autre part, sont liées à l'ontologie de l'expérience significative, à l'histoire des pratiques contextuellement intégrées, et à l'évolution des processus d'organisation-environnement. L'épistémique-pragmatisme traite le savoir comme un antécédent à l'action ou pire comme étant indépendant de l'action humaine alors que l'action intelligente, d'autre part, est critique et ontologique-pragmatique. Elle ne sépare pas le savoir et l'action (Smith, Boje, et Foster, 2013a, p. 4).

En somme, les standards relèvent d'une pragmatique épistémique : ils se veulent antécédents à l'action, abstraits et sont une tentative universelle de la part d'autorités pour créer un « devoir-être » qui devient « l'action ». Les normes, d'autre part, relèvent d'une pragmatique critique/ontologique : elles sont forgées par l'expérience et le contexte, relatives aux modes d'interaction entre l'organisation et son environnement et elles visent à produire une action intelligente. Dans une action intelligente, le spécialiste de la comptabilité n'est pas un spectateur observant les standards imposés par des autorités supérieures, mais il est éthiquement responsable des normes, des valeurs et des habitudes de sa profession. Aussi, Dewey fait une distinction entre action aveugle et action intelligente. L'action aveugle est réactive aux standards qui sont acceptés comme finalité, tandis que l'action intelligente est une conscience réflexive de la situation, qui recherche grâce à des normes un sens téléologique à l'intégration cumulative (Dewey, 1929, p. 200).

2. Théorie *versus* pratique

De ce fait, les standards sont plus ancrés dans la théorie, alors que les normes le sont plus dans l'expérience. L'approche par les standards peut conduire à des règles et des principes qui peuvent sembler meilleurs théoriquement mais peuvent être inaptes pragmatiquement et donc déconnectés des besoins de l'utilisateur. Cela ne veut pas dire que les standards sont nécessairement « mauvais » mais ils peuvent se déconnecter de l'application pragmatique. Il est donc important de mettre en œuvre une approche d'action intelligente de sorte que l'intégration des commentaires de ceux qui, en fin de compte, sont affectés par les standards puissent contribuer à façonner et toiletter les standards et cela en fonction de leurs propres normes sociales. Nous pensons donc que l'incapacité à comprendre les normes sociales des organisations visées par les standards pour fixer ainsi les standards acceptés comme finalités, peut créer des dysfonctionnements.

Savall et Zardet (2013) soutiennent sur cette question que les standards et les normes sont parfois *pervers* parce qu'ils produisent des effets nuisibles et contreproductifs qui sont opposés à leur finalité, raison d'être, et légitimité. Comment une norme « théoriquement correcte » peut-elle devenir *perverse* ? Comment un standard peut-il ne pas être accepté comme légitime et donc, bien que théoriquement correct, être contre-productif ? Le pragmatisme permet justement à

ceux qui sont touchés par les standards d'intégrer et de façonner les standards en s'appuyant sur leurs normes sociales. Le pragmatisme saisit en effet le contexte social du standard. Les rapports financiers et les règles sous-jacentes qui régissent les pratiques comptables saines sont plus efficaces lorsque leurs applications finales sont comprises et acceptées. En effet, les règles « théoriquement » solides par écrit, dans une approche non contextuelle, où l'interaction sociale ou l'expérience n'est pas la base, peuvent donner un résultat néfaste et pervers (Savall et Zardet, 2013). Le danger de l'approche des standards est que les autorités peuvent adopter des règles apparemment rationnelles et théoriquement correctes mais qui sont fondées sur des hypothèses irréalistes et des erreurs de jugement.

En outre, les normes comptables s'éloignent de l'expérience du spécialiste de la comptabilité et de ses constituants lorsque les standards ne sont pas fondés sur l'expérience, ou le contexte. Dans ce cas le spécialiste de la comptabilité devient un spectateur, tenu responsable de standards abstraits et de règles énoncées, plutôt que d'être éthiquement responsable de la pratique des normes de sa profession au sein de son environnement professionnel. Or ne pas être responsable et néanmoins entrer dans le débat public peut être problématique, car la profession comptable fournit de l'information aux marchés de capitaux (Smith, Boje et Melendrez, 2010, p. 299). Les standards, en somme, inculquent des principes ou des règles abstraites qui risquent d'être non adaptés à l'évolution historique des interactions entre l'organisation et son environnement. Un engagement fidèle aux standards, au-dessus des normes, revient à ce que Frédéric (2000, p. 476) appelle « l'infâme sophisme naturaliste où l'expérience vécue, ou sa description, est une source erronée des valeurs morales ». En effet appliquer des standards reposant sur des principes moraux non expérimentaux revient à produire un « est » désiré sur la base d'un « devoir » théorique (*Ibid.*, p. 476).

Les deux approches – standards et normes – sont néanmoins des produits de la sélection naturelle. L'une n'est pas supérieure à l'autre, et notre objectif porte plutôt sur la façon d'amener les deux approches à travailler en tandem, plutôt qu'en compétition dans l'écologie de la comptabilité. Nous considérons les relations entre les standards et les normes comme deux forces de l'environnement comptable que l'analyse pragmatique peut permettre de concilier.

3. Vers une approche plus interactive de la normalisation

Pour produire une norme, nous devrions plutôt chercher une approche interactive de normalisation où une seule vision finale peut être atteinte à travers une multitude de sources menant à une solution plus cohérente et durable (Smith, Boje, et Foster, 2013b). Lorsque toutes les parties concernées s'engagent significativement dans le processus de normalisation, l'acceptation du succès du standard contextuellement développé dans les structures normatives des personnes touchées peut conduire à sa légitimité et sa bonne mise en œuvre.

Smith, Boje et Melendrez (2010) ont ainsi appelé à la nécessité pour la profession comptable d'exprimer ses préoccupations et d'exercer une influence réelle dans le processus d'établissement des standards. Les principes comptables financiers ou les standards ne devraient pas être promulgués par un décret unilatéral, mais devraient plutôt résulter d'un processus participatif qui implique toutes les personnes concernées et qui prend en compte leurs comportements (Smith, Boje, et Foster, 2013b). En somme, les standards ne devraient pas être développés dans une construction théorique fermée selon un processus déductif qui reste aveugle aux normes sociales de ceux qu'ils touchent. Ils devraient plutôt être produits selon un processus inductif et inclusif dans lequel les normes et les paramètres sociaux façonnent et influencent la réification des normes et leur légitimité finale.

Jones et Dugdale (2001) soulignent ainsi l'importance de la mise en forme et de la construction des normes comptables par les utilisateurs concernés et l'importance des interactions réflexives entre les normes sociales et les relations du système au sein du régime de la comptabilité. Selon eux, en effet, « un régime comptable est composé d'*ensembles de pratiques sociales* qui produisent de l'information. Cette information est isolée des contextes locaux jusqu'à des niveaux plus globaux pour devenir des principes construits dans les *discours comptables*. Ceux-ci sont socialement organisés au niveau mondial dans la production de la théorie de la comptabilité qui est ensuite réintégrée sous la forme de standards ou de meilleures pratiques aux niveaux locaux » (Jones et Dugdale, 2001, p. 35).

L'accent sur « l'ensemble des pratiques sociales » qui génèrent de l'information ne peut pas être sous-estimé. Nous soutenons que ces pratiques servent de normes sociales à ceux qui sont affectés en bout de course par les standards. Par conséquent, il est essentiel de

comprendre les normes sociales des utilisateurs pour produire des standards légitimes et acceptables.

Les règles ou les normes de comptabilité transcendent donc une construction purement théorique car elles sont imprégnées des « meilleures pratiques » mises en œuvre par les comptables. L'intégration cumulative de l'action intelligente énoncée par Dewey (1929) pour ceux qui sont touchés par les standards rend donc nécessaire leur inclusion dans le processus d'établissement des standards. Bessire (2010) suggérait que les processus de normalisation en cours sont généralement élaborés sur la base d'un scénario de position de pouvoir par lequel la partie la plus puissante impose sa volonté à la partie la plus faible. Le processus de normalisation comptable gagnerait grandement en légitimité s'il intégrait plus d'acteurs plutôt que de se conformer à la volonté de la partie la plus puissante (Smith, Boje, et Foster, 2013b).

En effet, la comptabilité influence la définition de positions, de rapports d'échanges, d'allocation des ressources, façonnant ainsi l'identification de l'intérêt des acteurs (Jones et Dugdale, 2001). Aussi, les standards ne peuvent pas être relégués à une construction purement théorique s'appliquant par déduction mais doivent être correctement contextualisés dans les normes sociales des parties concernées de façon inductive. Même si les standards sont appliqués par une autorité ayant le pouvoir de punir, les normes sociales seraient alors maintenues par des relations personnelles et sociales et par des sanctions internes et externes (Sunder, 2008).

Conclusion

Smith (2014) soutient que les mandats de normalisation d'un organisme ne sont pas aussi efficaces que les conseils qui proviennent d'un processus plus représentatif. En d'autres termes, les normes sociales fournissent un moyen d'adapter et de faire évoluer les pratiques comptables. Dans une telle vision pragmatique, les praticiens deviennent des observateurs incarnés dans la situation, et ont la responsabilité d'agir et d'intervenir. Cela rejoint le principe d'action intelligente défini par le pragmatiste américain John Dewey (1929). Les actes des comptables proviennent alors de leur observation intelligente de normes et non de leur application aveugle de standards qui tend à les déresponsabiliser au plan éthique. Ceci est tout à fait différent, et plus efficace, à notre avis, que la tendance actuelle prise

par la normalisation comptable de s'appuyer uniquement sur des institutions (IASB, FASB...). Ces dernières délaissent en effet le spécialiste de la comptabilité et le relèguent à un rôle de spectateur-observateur, de non-intervention, de non-responsabilité, et de non-nécessité morale de répondre aux situations rencontrées.

DEUXIÈME PARTIE

Comportement éthique et création de valeur

Cette deuxième partie de l'ouvrage est composée de chapitres montrant qu'en amont de la Tétranormalisation comme en aval se pose la question sensible et perturbante, pour les dirigeants d'entreprise et les managers, du comportement éthique à adopter afin de concilier création de valeur et contraintes normatives.

En amont tout d'abord, les conflits de normes, qui germent dans les entreprises et les organisations en raison du bombardement normatif permanent, obligent les décideurs à faire des choix entre les normes à respecter vaille que vaille et celles à traiter de façon plus superficielle voire à délaisser. Pour faire ce choix, de façon souvent intuitive, les décideurs vont délibérer en fonction de critères économiques mais aussi éthiques. Le problème étant que ces délibérations se font le plus souvent de façon informelle, dans un temps très limité et selon une rationalité plus que limitée source de frustrations et de risques de tous ordres. En aval de la Tétranormalisation, pour en sortir en quelque sorte, les études de cas présentées dans cette partie expliquent qu'il convient d'institutionnaliser au cœur des organisations des instances de délibération pour rationaliser les choix normatifs de l'entreprise selon des critères tant économiques qu'éthiques. En résumé, il est rentable pour une entreprise et/ou une organisation et éthique de prendre du temps et d'investir dans une réflexion collective pour prendre ses décisions de choix normatifs, choix qui relèvent en dernier ressort de la gouvernance compte tenu des enjeux majeurs soulevés. La question pour les praticiens devient alors celle

de la forme que peuvent ou doivent prendre ces instances de délibérations normatives, et c'est l'objet de cette partie d'en montrer des exemples variés et concrets.

[Gurvan Branellec](#) et [Isabelle Cadet](#) montrent ainsi au travers du cas de la société française Armor Lux que la norme ISO 26000, en étant axée sur la responsabilité sociale et le développement durable, peut servir de guide aux décideurs pour mieux naviguer dans la Tétranormalisation. [Yanne Lugrezi](#) et [Jean-Marie Peretti](#) en s'appuyant sur le cas du secteur des hôtels et des cafés en Corse expliquent qu'il est possible de mieux gérer les conflits de droit du travail au travers d'une conciliation préventive territoriale qui produit une éthique collective. [Laurent Cappelletti](#) et [Florence Noguera](#) mettent en avant le rôle positif qu'ont eu des programmes de formation-action à destination des managers publics pour les aider à mieux respecter et mettre en œuvre la révision générale des politiques publiques (RGPP) devenue la modernisation de l'action publique (MAP) depuis 2012. Dans le secteur public également, au Mexique cette fois-ci, [Pedro Solis](#), [Giovanna Mazzotti](#), [Blanca López](#) et [Claudia Gonzáles](#) illustrent les effets bénéfiques qu'a eus la construction d'espaces institutionnels de résolution de conflits au sein des universités mexicaines lors de la mise en place de nouvelles normes d'organisation. Pour l'illustrer, ils se sont focalisés sur l'étude du cas de l'université de Veracruz. [Juan Piñeiro](#) et [Noelia Romero](#) avec le groupe espagnol INDITEX (Zara notamment est une des filiales très connue de ce groupe) expliquent comment une entreprise peut réaliser ses choix en termes de publication d'informations sociétales et sociales avec pertinence. Pour cela, en s'orientant vers une forme de reporting intégré permettant de mieux concilier éthique et contraintes économiques et concurrentielles. Enfin, à travers le cas de la Bahrein Islamic Bank, [Aldo Lévy](#) et [Hichem Rezgui](#) montrent comment, grâce aux « charias boards », des institutions financières islamiques parviennent à concilier les normes islamiques avec celles de la finance.

Chapitre 4.

La norme ISO 26000 : nouveau fil d'Ariane pour les organisations confrontées à la Tétranormalisation ? Le cas d'Armor Lux

Gurvan Branellec et Isabelle Cadet

Les crises financières et économiques récentes que nous traversons sont des crises avant tout sociales (Séverino et Ray, 2011). Les difficultés d'adoption d'une remédiation globale au niveau mondial se traduisent par une prolifération de normes où la raison se perd. Soumis à de véritables injonctions paradoxales, les dirigeants d'entreprises, toutes tailles confondues, se retrouvent alors « en situation d'infraction potentielle permanente » (Savall et Zardet, 2005, p. 1) ou, à tout le moins avec « un surcroît de contraintes et d'incertitudes pour la décision » (Zardet et Bonnet, 2010, p. 26). À ces contraintes normatives, s'ajoute, dans les contrats, le glissement progressif des obligations de moyens aux obligations de résultat qui donne l'impression amère d'un défi insurmontable pour satisfaire l'intolérance au risque. Charybde, Scylla ou Sisyphe, entre ces maux, lequel choisir ?

Traditionnellement, l'entreprise devait se conformer aux normes fixées par la puissance publique. Puis, par un jeu complexe entre adaptation ou résistance, la normalisation privée s'est ainsi développée, imbriquée dans les normes publiques, et donc imposée. Mieux ! Les entreprises privées tentent même de répondre directement aux attentes de la société civile, incitées par les institutions internationales ou nationales publiques à « intégrer des préoccupations sociales et écologiques à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes » (Livre Vert de la Commission européenne,

2001). En raison de cette surenchère, l'entreprise se trouve au cœur d'un dédale de normes, publiques ou privées, nationales et internationales, sources de nombreuses contreperformances et contentieux inextricables.

L'entreprise est alors confrontée à plusieurs risques : non-respect de la norme, rupture de la cohésion interne, multiplication des coûts cachés, atteinte à son image et surtout perte de valeurs économique et financière (Savall et Zardet, 2005, p. 33, figure 30, p. 132). En prévention, les entreprises s'organisent, le plus souvent en réseau, pour construire un système global de conformité aux normes, dont elles sont instigatrices parfois, l'entreprise étant devenue « un lieu d'élaboration de règles et de conventions autonomes et originales » (Groux, 1999, p. 33), afin de concilier responsabilités et profits, sans avoir le sentiment de se « soumettre ou d'esquiver les dilemmes stratégiques » (Savall et Zardet, 2005, p. 10, figure 6) générés par la Tétranormalisation. Aussi les entreprises s'appuient-elles sur des outils de référence autoportés et innovants quant à leur méthodologie, pour tenter de replacer les décideurs au cœur du système.

Dans cet esprit, les lignes directrices de l'ISO 26000, publiées en novembre 2010, dont la certification est proscrite, permettent de répondre à des exigences autres que de conformité classique, en plaçant le dialogue avec les parties prenantes au cœur du système de gouvernance, dans la perspective globale d'optimiser la contribution de l'organisation au développement durable. En se fondant sur un comportement éthique et transparent, elles offrent un ordonnancement matriciel entièrement axé sur les Droits de l'homme. Il est donc pertinent de se demander si cette « norme holistique » ou « métanorme » (Cadet, 2010, p. 415) peut constituer un fil d'Ariane permettant à l'entreprise de gérer la complexité de la Tétranormalisation en redonnant une place centrale à l'Homme et à son jugement.

C'est toute l'étude d'Armor Lux, entreprise de production et de ventes de textiles grand public (58 % de son CA) et de vêtements professionnels, organisation internationale basée en Bretagne, en pleine croissance, de 550 personnes et 82 M€ de chiffre d'affaires en 2011, qui permettra de donner un éclairage juridique sur la probabilité de réussite de dépassement d'un conflit entre des normes internationales du commerce et des normes nationales en matière sociale, par une stratégie de déploiement de l'ISO 26000 comme outil de gestion, ou plus exactement, de la gouvernance par la RSE.

1. L'entreprise Armor Lux au cœur d'un environnement normatif complexe et conflictuel

Le cas de l'entreprise Armor Lux constitue une bonne illustration d'une entreprise immergée dans la Tétranormalisation, sur un marché volatile, qui subit une concurrence très forte en particulier des pays asiatiques (48 % des importations françaises d'habillement). Depuis la levée des quotas de textiles venant de Chine, où la main-d'œuvre est environ 20 fois moins chère qu'en France en taux horaire, l'entreprise a dû innover pour survivre, au milieu de normes contradictoires entre le niveau international et le niveau national.

Cette entreprise fabrique des produits en maille laine ou coton et a fait le choix de maintenir en France une production textile intégrée verticalement (tricotage, teinture, coupe, confection), soit 3 usines et 40 boutiques, 10 marques différentes, permettant la vente de 5 millions d'articles à 2 000 clients.

Elle est, comme toutes les entreprises, destinataire de normes en provenance des quatre pôles de la Tétranormalisation : des normes comptables et financières, des normes portant sur les échanges commerciaux, des normes sociales et des normes sur la qualité et l'environnement. Ces normes peuvent émaner d'autorités publiques et être imposées à l'entreprise (1.1.) ou être adoptées volontairement par celle-ci (1.2.).

1.1. L'entreprise soumise à des normes publiques

L'entreprise Armor Lux est tout d'abord soumise à des normes du commerce international et des normes sociales internes, en complète opposition. Les coûts salariaux français qui pèsent considérablement sur le coût de revient de ses articles permettent difficilement de lutter contre la course effrénée des donneurs d'ordres européens vers les pays où la main-d'œuvre est bon marché. L'Organisation mondiale du commerce, en effet, lui a imposé la levée des quotas d'importation en provenance de Chine (depuis le 1^{er} janvier 2005) et elle résiste à la tentation de délocaliser son industrie manufacturière, dans un secteur fortement mondialisé où disparaît le savoir-faire en Europe. Ne reconnaissant pas les conventions de l'OIT (Organisation internationale du travail), l'OMC ne fait pas grand cas du « dumping social » pratiqué dans certains États qui n'ont d'autres moyens que d'exporter à bas prix pour survivre. Maintenir une production textile de qualité et coûteuse en Bretagne constituait donc un pari risqué pour

Armor Lux, en raison même de ce conflit entre normes publiques, en l'occurrence entre normes commerciales internationales et normes sociales nationales.

Les risques pour la santé ne sont pas moindres. L'entreprise ou ses sous-traitants utilisent des colorants et produits chimiques pour produire le textile. Elle est donc assujettie au Règlement européen REACH (CE n° 1907/2006 du 18 décembre 2006), système intégré d'enregistrement, d'évaluation, d'autorisation et de restrictions des substances chimiques. Ces exigences fixent des valeurs limites pour le contenu en substances dangereuses des produits textiles, aussi bien des produits de base (fibres, fils, tissus) que des produits confectionnés (vêtements), et interdisent un certain nombre d'entre elles.

L'entreprise ayant une activité de production industrielle de textile, elle est destinataire de normes environnementales spéciales sur le bruit, l'éclairage, la chaleur, la gestion des déchets dangereux, et des effluents gazeux, qui s'ajoutent aux limitations des émissions de gaz à effet de serre lors de ses transports, la gestion des produits en fin de vie, l'obligation de réduction des emballages, etc.

Comme toute entreprise, elle est tenue de respecter le droit du travail et les obligations de protection sociale corrélatives, considérées comme lois d'ordre public, et également des normes sociales spécifiques, telle l'obligation depuis le 1^{er} janvier 2010 pour les entreprises employant plus de 50 salariés de mettre en place un plan d'action pour les seniors afin de favoriser leur maintien dans l'emploi.

Outre les normes imposées du sommet (État ou Union européenne, Jestaz 2005, p. 7) Armor Lux a adopté des normes venant de la base (des opérateurs économiques privés).

1.2. L'entreprise se soumettant volontairement à des normes privées

L'entreprise Armor Lux s'est ainsi engagée dans un système de management environnemental type ISO 14001. Elle a adopté d'autres standards ou labels, tel Oeko-Tex 100, délivré par la société internationale du même nom, qui atteste que l'entreprise respecte les exigences réglementaires pour la protection de la santé. De la *soft law*, que beaucoup assimilent à tort à une faculté, option ou recommandation, on bascule subrepticement dans l'univers de la *hard law* car ce label devient incontournable pour Armor Lux, fournisseur de personnes publiques (ministère de l'Intérieur, mairie de Paris...), en raison des spécifications techniques imposées dans les marchés

publics. Le caractère volontaire de la normalisation ou labellisation devient alors très relatif.

L'entreprise peut parfois fixer avec plus de souplesse le degré d'assurance de conformité de ses actions aux différentes normes privées ou labels auxquels elle se réfère en fonction de la magnitude des risques encourus : risques exogènes liés à la mondialisation (risques environnementaux, sociaux, humains, de réputation...) ou endogènes (risques de gouvernance, de fraude, de criminalité économique, d'infractions aux règles de la concurrence...). Pour garantir aux tiers une application constante de la norme, dans un périmètre négocié et prédéterminé, et une démarche d'amélioration continue, elle fait appel à des certificateurs (AFNOR, Flo-Cert, Ecocert). Armor Lux a ainsi réussi à intégrer des critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) dans son offre de produits et communique sur ses engagements *via* le label Fairtrade/ Max Havelaar pour le coton équitable, et le label Global Organic Textile Standard pour le coton biologique, ou encore le label Fibre citoyenne en matière d'éthique et de respect des normes de l'OIT comme l'interdiction du travail des enfants.

L'entreprise Armor Lux a ensuite créé son propre laboratoire au sein de l'entreprise qui effectue 10 000 tests physiques et chimiques par an, pour s'assurer de la fiabilité et de la sécurité de ses produits. Ce laboratoire est lui-même accrédité par le COFRAC (Comité Français d'Accréditation) selon la norme ISO 17025.

L'entreprise Armor Lux navigue donc dans un véritable « bazar de normes » (Pesqueux, 2010, p. 217). Ce système normatif complexe s'autorégule, s'autoalimente, souvent en marge du droit : se pose alors la question de la limite de l'autocontrôle qui en résulte, destiné à neutraliser les points de blocage entre normes publiques et normes privées.

2. Un processus d'autorégulation entre normes publiques et normes privées

L'État n'a plus le monopole de production et de régulation des normes (2.1.) Un processus d'autorégulation entre normes prend le relais dans un cadre flou et instable (2.2.)

2.1. La fin du monopole étatique en matière de production et de régulation des normes

À l'origine, la norme émanait principalement de l'État. Aujourd'hui, elle semble lui échapper de plus en plus, concurrencée par divers producteurs de normes. Le premier contournement de la souveraineté des États s'est effectivement opéré par la régulation du droit dérivé du droit international public, issu des organisations internationales. Aussi, la concurrence drastique subie par Armor Lux provient surtout de l'OMC qui refuse les mesures protectionnistes des pays occidentaux contre les produits issus des pays émergents. Les États ont eu beau jeu de laisser les organismes de normalisation privée se développer comme moyen d'assurer leur contrepouvoir. Le poids des normes techniques, dont certaines ont été finalement reconnues par les accords de Marrakech, et l'affichage de certifications privées ont permis de créer un avantage concurrentiel par la qualité, qui supprime l'interdiction des barrières douanières.

Le conflit de normes s'est alors déplacé, comme moyen de faire face à une concurrence économique et sociale jugée, pour beaucoup, déloyale mais, avec des systèmes de normes qui se sont révélés parfois bien plus pernicious. La principale concurrence provient donc aujourd'hui de producteurs de normes privées, auxquels les États ont conféré une certaine latitude, qui, théoriquement sous sa dépendance, fonctionnent en réalité de manière très autonome, de surcroît dans des domaines où l'État libéral ne s'aventure guère (règles de l'art, métiers, techniques). La guerre économique se poursuit ainsi par normes et certifications interposées.

Les entreprises, confrontées à la mondialisation des échanges, l'opposition des systèmes juridiques et fiscaux, la raréfaction des ressources naturelles, n'ont alors pas hésité à élaborer unilatéralement leurs propres normes (chartes, codes, outils de *reporting*...) ou multilatéralement (accords avec les parties prenantes) leur permettant de légitimer leurs actions et d'en fixer la portée notamment juridique. Ces normes développées volontairement par les opérateurs économiques sont conventionnelles, créant une véritable stratification ou hybridation entre sources normatives, publiques et privées (Delmas-Marty, 2006).

Le caractère volontaire de la prise en compte par les entreprises de leur responsabilité sociale et environnementale ne signifie pas que l'État demeure indifférent : les pouvoirs publics se saisissent également de ces questions (Branellec, 2011, p. 19 et s.). L'influence est réciproque. L'interventionnisme du législateur ou du juge dans les

questions de RSE prend plusieurs formes : simple recommandation, injonctions ou imposition de nouvelles contraintes (lois Grenelle I et II). Mais les pouvoirs publics ont surtout un rôle d'incitateurs. Feignant de rester maîtres de ces normativités émergentes, ils recherchent une forme de corégulation, ou plus exactement, une articulation de cette dualité de normes. Au pire, ils tentent de surveiller voire de donner force obligatoire aux engagements des entreprises. Finalement, c'est l'autorégulation qui l'emporte, non sans risques.

2.2. Un processus d'autorégulation dans un cadre flou et instable

C'est le règne de la convention-cadre aux contours flous. Le modèle s'éloigne ostensiblement de la pyramide de Kelsen, schéma représentatif de la normativité classique. La fonction de régulation des comportements, parfois par le truchement de la reconnaissance ou à l'inverse, la stigmatisation par des autorités indépendantes, supplante la sanction, comme critère de la règle juridique. Le primat est donné aux sanctions économiques, autrement dit aux rapports de forces. À cet égard, Armor Lux a adhéré au Pacte Mondial des Nations unies, qui, par son exigence de « Communication sur le Progrès », tente de rendre les entreprises plus responsables. À défaut, la radiation n'est pas une sanction juridique très significative mais elle représente une épée de Damoclès pour les entreprises soucieuses de leur image.

Cette compétition normative entre émetteurs publics et privés, génératrice d'une inflation corrélative de catégories juridiques de textes dont la force demeure imprécise, et la complexité résultante de leur coordination, horizontale et verticale, pèsent sur l'entreprise. Celle-ci est donc « souvent contraint(e) de s'attacher les services d'experts juridiques pour démêler l'enchevêtrement des textes » (Piastra, 2006, p. 1060). Ces expertises ont un coût très élevé puisque selon l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique), elles représenteraient 3 ou 4 points de PIB¹. Outre l'impact financier, ce phénomène de Tétranormalisation entraîne un risque stratégique pour les organisations, soit que l'entreprise ne puisse pas faire face à l'incompatibilité de certaines normes, soit qu'elle perde sa cohésion interne en laissant chaque service interne veiller à la conformité des normes qui le concernent (comptabilité, logistique, production, qualité, ressources humaines...) avec découplage ou dissociation de l'intérêt social. Faute d'un cadre normatif stable, hiérarchisé et global, l'entreprise prend en tout état de cause le risque d'un manque

¹ Produit intérieur brut. C'est ce qui ressort du Rapport annuel du Conseil d'État 2006, *Rapport public 2006*, La Documentation française.

d'appropriation des normes, ou, au contraire, de conformisme par faux-semblants et, à terme, de déresponsabilisation. La société civile prend, quant à elle, le risque que l'entreprise fasse peu de cas de l'éthique des affaires, oubliant, dans ce complexe normatif et technique, de donner la place centrale à l'homme.

Pour faire face à cette situation génératrice de risques de confusion ou d'opportunisme, Armor Lux a choisi de mettre en œuvre un outil moderne et structurant, les lignes directrices ISO 26000 relatives à la responsabilité sociétale des organisations, prototype de la norme éthique par excellence fondé sur les Droits de l'homme.

3. Le choix du déploiement de la Norme ISO 26000 au service d'une démarche globale structurée et fondée sur un comportement éthique

La Norme ISO 26000 est une norme de lignes directrices fondée sur l'éthique des Droits de l'homme (3.1). Elle n'interdit pas des démarches d'évaluation ; l'entreprise Armor Lux a choisi le modèle AFAQ 26000 (3.2.)

3.1. L'éthique des Droits de l'homme comme fondement d'une norme de lignes directrices sur la responsabilité sociétale

L'ISO 26000 est une norme de gouvernance permettant de dialoguer et d'intégrer ses parties prenantes pour optimiser la contribution des organisations au développement durable. Elle invite toute forme d'organisation, quelle qu'en soit sa dimension, à prendre en considération l'impact de ses activités sur ses parties prenantes et plus généralement sur la société civile. Elle est fondée sur sept principes d'action (redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes de comportement, respect des Droits de l'homme) pour répondre à sept questions centrales (gouvernance de l'organisation, Droits de l'homme, relations et conditions de travail, l'environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communautés et développement local). Le débat est éthique, par nature.

On constate que les Droits de l'homme sont le pivot de la norme, à la fois moyen et finalité de l'organisation : c'est la version moderne

de l'impératif catégorique de Kant². En cela, elle peut constituer un outil de performance globale où toute organisation reprend son destin en main pour devenir responsable, selon un comportement éthique, c'est-à-dire « un comportement conforme aux principes acceptés d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière, et en cohérence avec les normes internationales de comportement (art. 2.7 NF/ISO 26000) ».

Cette norme est originale puisque l'ISO a choisi, pour répondre aux besoins des consommateurs désireux de fixer des normes en matière de responsabilité sociale, d'élaborer une norme d'un genre nouveau, où la certification et la concurrence avec les autres normes tant publiques que privées, sont prohibées, afin de ne pas constituer une nouvelle barrière au commerce en créant une fracture entre les grandes entreprises dotées de moyens financiers et toutes les autres exclues du marché autour des normes.

La « contagion » qui consiste à vouloir infiltrer le « virus » de la RSE à toute forme d'organisation, quelle qu'en soit sa taille ou sa nature, est une stratégie fondée sur le nombre. Sur la durée, si les lignes directrices de l'ISO 26000 sont reconnues, de manière constante, par de nombreuses organisations, elles peuvent être une source d'usages internationaux (Cadet, 2010). Elle est déjà perçue comme une bouffée d'oxygène par tous les dirigeants qui cherchent un moyen d'agir de manière plus responsable sans tomber dans le cercle vicieux d'une certification coûteuse et chronophage avec des obligations de conformité mais surtout de *reporting* très astreignantes. Une norme privée est d'application volontaire, la liberté doit prévaloir dans ses modes d'interprétation ou d'application. La créativité dans les modes de déclinaison par les organisations peut être source d'améliorations futures. Et l'Union européenne reconnaît ce référentiel RSE³.

3.2. Le modèle d'évaluation AFAQ 26000 comme mode de communication de la stratégie de responsabilité sociétale d'Armor Lux

Très en avant-garde, Armor Lux a choisi de communiquer sur sa stratégie RSE à travers le modèle d'évaluation AFAQ 26000, dans la lignée du label AFAQ 1000NR, mis en place par AFNOR Certification, revu et complété à l'aune de l'ISO 26000.

² « Agis de telle sorte que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre toujours en même temps comme une fin et jamais simplement comme moyen ».

³ Communication de la Commission au Parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions du 25 octobre 2011 COM (2011) 681 final « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », Encadré p. 16.

Dans ce modèle, la prise en compte des parties prenantes est un axe majeur des pratiques de l'intégration de la RS dans l'ensemble de l'organisation. Ainsi 12 parties prenantes extérieures (Communauté urbaine de Quimper, président de la CCI de Quimper et Cornouaille, directeur de l'organisme d'audit fournisseur, Directions de Max Havelaar et l'association Fibre Citoyenne, clients...) ont été interrogées au cours de l'évaluation fixée, en France, sur le périmètre de 2 sites de production à Quimper et 1 site de production à Troyes, durant 11 jours.

Armor Lux a également étendu sa démarche RSE à ses partenaires et notamment à ses sous-traitants étrangers. L'entreprise a ainsi mis en œuvre une démarche de contrôle des sites de production de ses fournisseurs. Elle a ainsi réalisé dans ce cadre plus de 130 audits sociétaux depuis 2005 en Europe, au Maghreb et en Asie qui lui ont permis de vérifier que ses partenaires sont responsables et notamment qu'ils respectent les Droits de l'homme en se conformant aux conventions fondamentales applicables en la matière (Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948, les 8 conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail, les conventions de l'Organisation des Nations unies sur les droits de l'enfant et celles visant à éliminer toute forme de discrimination à l'égard des femmes). L'entreprise a engagé en 2010 plusieurs actions afin de consolider cette démarche (financées grâce à un budget annuel de 300 000 € HT). Elle a notamment créé un outil permettant de cartographier les risques par fournisseurs et par pays de production et également modifié son système de notation afin d'encourager les fournisseurs et sous-traitants à progresser dans le temps. Elle a enfin intégré sa démarche de responsabilité sociétale dans les Plans d'Assurance Qualité des clients.

Ces actions sont en cohérence avec la politique du groupe qui tient à assurer à ses clients que, dans sa chaîne de valeur, les droits fondamentaux en matière de Droits de l'homme et droit du travail, de même que les réglementations locales sont respectés.

L'entreprise est évaluée sur 1 000 points selon son degré de maturité en matière de RS sur 5 critères principaux et 3 domaines de résultats par application de la méthodologie de la Roue de Deming (PDCA). Au-delà de 250 points, l'entreprise est autorisée à communiquer. Armor Lux, suite à une première évaluation, a obtenu en mars 2011, 638 points ce qui correspond sur l'échelle de maturité à un très bon score.

C'est la 1^{re} entreprise du secteur textile à avoir souhaité « passer au crible » des 55 sous-critères fixés par l'AFAQ 26000. Ce qui ressort de cette volonté d'être une alternative crédible à la mondialisation dans cette filière est sa capacité à sécuriser ses emplois en France, dans une relation forte de proximité avec son territoire et avec une transparence garantie à ses clients dans les filières d'approvisionnement.

Conclusion

L'ISO 26000 est véritablement une norme d'exception (Schömann, 2012) qui remet les principes éthiques donc l'Homme au cœur du jugement de valeur dans les prises de décisions managériales.

Son déploiement à la hauteur de certains enjeux internationaux rencontrés par nos entreprises françaises en témoigne. Toute forme de responsabilisation sans conformisme ni déviance est autorisée. Le modèle AFAQ 26000 est suffisamment original, souple et exigeant pour offrir, couplé à l'ISO 26000, un fil d'Ariane pour dénouer la Tétranormalisation. Armor Lux navigue avec un gouvernail tenu par des hommes debout.

Les valeurs sont au cœur de la démarche et non l'inverse. Plus qu'une norme éthique, il s'agit d'éthique de la normalisation. L'Homme est responsable parce qu'il est libre.

Chapitre 5.

La conciliation préventive des conflits du travail : de la régulation sociale à l'éthique collective. Expérimentation dans le secteur des hôtels et des cafés en Corse

Yanne Lugrezi et Jean-Marie Peretti

« La tâche essentielle de quelqu'un qui consacre sa vie aux sciences humaines, c'est de s'attaquer à ce qui semble le plus arbitraire, le plus anarchique, le plus incohérent, et d'essayer de découvrir un ordre sous-jacent ou du moins d'essayer de découvrir s'il existe un ordre sous-jacent. »

Claude Lévi-Strauss¹

Le système de relations professionnelles est à double entrée, horizontalement et verticalement (acteurs et normes / normes et acteurs). Le système français l'est doublement en ce qu'il conjugue dualité des normes selon leurs auteurs (publics/privés) et dualité des acteurs (élus/désignés²). Certains rouages normatifs complémentaires (champ d'application sectoriel/territorial ; dérogation *in bonis/in pejus*) rendent encore plus complexe la nécessaire articulation dynamique et maîtrisée des normes entre elles.

¹ Lévi-Strauss par Lévi-Strauss, *Le Nouvel Observateur*, hors-série, novembre-décembre 2009, p. 22.

² Élus par le personnel ou désignés par leur organisation syndicale sur la base des critères de la loi sur la démocratie sociale du 20 août 2008.

En quelques décennies, l'ancienne construction pyramidale sécurisante des normes juridiques a laissé place à un système circulaire dans le cadre duquel les interactions entre normes et acteurs produisent de nouvelles normes qui, elles-mêmes, produisent de nouvelles interactions. Pons-Vignon observe que, dès lors, « pour s'engager dans d'autres voies, il faut une pensée qui sorte des sentiers battus du courant dominant ainsi que le courage et la détermination de lutter pour imposer ces solutions. Les autres voies possibles ne représentent pas seulement une lutte pour faire triompher les meilleures idées, il s'agit aussi d'une lutte d'intérêts³. »

Une expérimentation menée dans le secteur des hôtels cafés restaurants en région Corse emprunte, de son côté, pour y remédier, la voie du dialogue social territorial et d'un mode alternatif de résolution des conflits.

Le dispositif, et sa déclinaison plus particulièrement étudiée ici, ont, tout d'abord, été conçus à partir de fondements systémiques à consolider : l'autonomie des partenaires sociaux et son corollaire, leur professionnalisation ; la négociation collective comme mode de régulation sociale au niveau territorial et sa condition préalable, la représentation des salariés.

Il a, ensuite, été organisé à partir de données-systèmes antagonistes : la liberté expressément confiée aux acteurs de la régulation sociale dans un contexte normatif, sectoriel, territorial et relationnel conflictuel ; de fortes exigences implicites dans la formation de leur « jugement » sur le plan normatif ainsi que sur le plan des intérêts multiples et souvent divergents en présence.

Après avoir circonscrit les tenants et aboutissants du schéma légal et conventionnel très spécifique dans lequel elle s'inscrit (1.), notre étude se focalise sur quelques problématiques systémiques rencontrées (2.) avant d'ouvrir des perspectives qui pourraient relever d'un changement de paradigme (3.).

1. D'autres voies ouvertes par d'autres voix

Les finalités assignées au plan d'action programme de la DRTEFP⁴ de Corse, sous l'égide de laquelle le travail présenté ici a été mené, doivent être précisées :

³ « Une autre voie est possible, Politiques économiques et stratégies syndicales au-delà de la pensée unique », Genève, Bureau international du Travail, 2011, p. 7.

⁴ Direction du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, PAP 4, 2006.

« Le droit du travail s'est longtemps construit autour de la loi, le droit conventionnel jouant un rôle subsidiaire. Les changements socio-économiques en cours, le transfert aux collectivités locales de compétences intéressant au premier chef les partenaires sociaux, l'apparition de nouveaux interlocuteurs, appellent d'autres modalités d'élaboration du droit. L'Union européenne préconise elle-même de réduire la production règlementaire au profit de la négociation collective. Aussi l'État doit-il créer les conditions favorables au développement d'un dialogue social de qualité dans tous ses champs et dimensions. »

1.1. Un processus de changement délibéré ...

1.1.1. Des problématiques sectorielles et territoriales, économiques et sociales épineuses

Le taux d'infractions à la législation du travail, le nombre de contentieux, particulièrement sur les heures supplémentaires, est supérieur dans l'hôtellerie-restauration à celui d'autres secteurs en dépit de multiples dérogations défavorables aux salariés, voire de dispositions discriminatoires à l'égard des salariés saisonniers, que la convention collective de branche étendue comporte. Les élections des représentants du personnel n'y sont, en outre, pas systématiquement organisées même lorsque les conditions légales sont remplies.

Cette situation est doublement préjudiciable aux entreprises en ce qu'elle provoque des perturbations (turnover, absentéisme, conflits, désorganisation...) tout en étant privative des modes premiers de régulation sociale.

Ce constat est encore accentué en Corse pour diverses raisons⁵ : économie (non)productive à dominante tertiaire (public, parapublic, services), soubassement sociétal agro-pastoral, petites structures à caractère familial, carences dans la formation, mauvaises pratiques de gestion sociale, faible taux de syndicalisation, clientélisme et politisation, exacerbation des conflits...

Les institutions publiques compétentes ont ainsi été amenées à inciter les partenaires sociaux à définir et se saisir des problématiques de l'hôtellerie-restauration insulaire avec l'accompagnement d'une consultante-expert.

⁵ IV^e session de l'INTEFP (Institut national du travail de l'emploi et de la formation professionnelle), « Culture de la relation et rapports de travail dans l'entreprise en Corse », cahiers de l'INTEFP, mars 2002.

1.1.2. Les voies et moyens du dialogue social territorial

Parce qu'insularité rime avec spécificité et que saisonnalité rime avec précarité mais toutes deux avec priorité, un diagnostic prospectif a été mené dans le cadre duquel organisations d'employeurs et de salariés ont débattu de leurs problématiques puis défini un plan d'actions « saisonnalité ».

À l'issue de ces premiers travaux, sept organisations d'employeurs et de salariés ont signé un premier accord collectif sectoriel régional, qui a été étendu⁶, en préambule duquel elles ont proclamé leur volonté de mettre en œuvre un dialogue social de qualité de façon à créer ensemble les conditions propres à traiter les difficultés sociales sectorielles, à surmonter leurs divergences sans confrontation (expression de leur volonté de rechercher le consensus et éviter les oppositions frontales), à construire un environnement propice au progrès social, à avoir un impact sur les entreprises ne respectant pas les dispositions normatives sociales.

1.1.3. Le cadre légal idoine⁷

Les commissions paritaires locales (CPL) ont été introduites dans le *corpus* légal français par les lois Auroux de 1982. La voie a néanmoins peu été empruntée après qu'elle ait vraiment été ouverte par l'artisanat du Tarn, en 1999. La loi du 4 mai 2004 a élargi leurs champs et compétences pour faciliter la transposition des techniques conventionnelles au niveau du territoire.

Ces instances se définissent par l'objet que la loi et l'accord collectif qui les a instituées au plan local, départemental ou régional, leur assigne. Elles concourent notamment à l'élaboration et à l'application de conventions et accords collectifs de travail mais elles peuvent aussi négocier et conclure des accords d'intérêt local.

Outre le cadre d'échanges et de délibérations qu'elles offrent opportunément dans un tissu entrepreneurial où la représentation des salariés est peu assurée, les commissions paritaires locales présentent un autre grand intérêt : leur cadre juridique se prête à l'expérimentation.

Cet intérêt est renforcé par le fait que les accords conclus dans leur cadre peuvent faire l'objet d'arrêtés ministériels d'extension. C'est d'ailleurs le cas de sept des accords collectifs conclus dans le cadre du dialogue social sectoriel territorial sur lequel porte cette contribution.

⁶ Accord collectif sectoriel régional du 11 juillet 2007 étendu par arrêté ministériel du 19 mai 2010, JO du 27, tel que modifié par avenant 1 du 20 janvier 2009.

⁷ Art. L. 2234-1 du Code du travail.

1.1.4. Des axes stratégiques et un maillage de dispositifs

Dès leurs premières délibérations, les signataires se sont donc expressément fixés « pour objectif le traitement de la saisonnalité et pour ligne de force la mise en cohérence lisible et fédératrice des acteurs de la saisonnalité ».

Ils se sont aussi donné pour priorités le développement économique et l'amélioration des pratiques sociales avec deux types de déclinaisons au volet social du plan d'actions : l'amélioration de la « moralité » de la gestion sociale et la lutte contre le « dumping social » par des actions d'information, de formation, de médiation ; l'activation de la négociation collective par des expérimentations régionales encadrées par la commission paritaire ainsi que sa stimulation dans les entreprises.

Plusieurs dispositifs ont été définis et mis en œuvre, sous l'égide de la DRTEFP de Corse, devenue la DIRECCTE⁸, avec l'accompagnement de la consultante-expert pour sa vision globale des problématiques soulevées et de son ingénierie définie dans une logique d'« attractions périphériques » visant à améliorer la situation économique et les pratiques sociales en plaçant les négociateurs au centre du jeu.

Dans la logique et la continuité de leur plan d'action saisonnalité et, surtout, grâce au cadre juridique de la commission paritaire sectorielle régionale le leur permettant, les partenaires sociaux du secteur ont engagé, en 2008, une expérimentation sociale à laquelle nous avons choisi de nous intéresser plus particulièrement dans le cadre de cette contribution.

1.2. ... qui joue avec la subjectivité déroutante des normes

Un mode alternatif de résolution des conflits du travail a été conçu, négocié, expérimenté à la demande de la DIRECCTE de Corse puis pérennisé par accord collectif sectoriel régional étendu dans l'hôtellerie-restauration corse⁹.

Préalablement, les tenants et aboutissants d'une expérimentation menée à Courchevel dans le cadre de laquelle des médiateurs sociaux traitaient en binôme (un employeur et un salarié) les litiges du

⁸ Direction régionale des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi.

⁹ Accord collectif du 10 juillet 2008 portant expérimentation dans le cadre de la commission paritaire régionale ; accord collectif sectoriel régional portant conciliation préventive des conflits du travail du 19 février 2009 ; arrêté d'extension du 15 février 2011, JO du 24.

travail sous l'égide d'une commission paritaire locale spécialement créée par accord collectif, non étendu, avaient été analysés dans le cadre d'un partenariat entre signataires corses et savoyards.

1.2.1. Un dispositif original à plusieurs titres

Sur le plan de la sémiotique juridique, l'ingénierie s'est fixée sur le concept de « conciliation préventive ». Le terme médiation aurait pu créer une confusion avec celle destinée à faire émerger un accord entre les parties sous l'autorité de la justice. La médiation judiciaire n'est pas autorisée dans les conflits individuels du travail. La médiation sociale répond à un autre objet légal. L'arbitrage met en jeu un tiers faisant autorité pour trancher le litige.

Avec un caractère affirmé et autonome, l'accord collectif étendu de l'hôtellerie-restauration corse offre une alternative « préventive » à la conciliation « prud'homale » et au procès avec l'appui de syndicalistes, employeurs et salariés, spécialement formés. Le dispositif ne doit pas se substituer aux représentants du personnel si l'entreprise en est dotée. La délégation est clairement dépourvue de toute fonction juridictionnelle et de tout pouvoir de contrainte ; employeurs et salariés analysent, au contraire, ce qui les oppose avec l'appui des employeurs et salariés conciliateurs.

Le dispositif est construit sur la base de liberté(s) assortie(s) de garanties individuelles et collectives (« garde-fous »). La délégation *ad hoc* est composée d'au moins un employeur et d'au moins un salarié. Les conciliateurs sont librement désignés par leur organisation. La saisine est volontaire et ses modalités sont simples, ouvertes, multiples. Il en est de même des cas de saisine : un litige né ou à naître pour autant qu'il concerne une relation individuelle de travail née ou à naître dans le secteur et sur le territoire. La conciliation se tient à huis clos et est assortie d'une obligation au secret opposable sans limitation de durée.

Sous réserve de l'obligation qui leur est faite de se dessaisir en présence d'une qualification pénale, les conciliateurs sont libres d'examiner le litige et de se prononcer ainsi que de la démarche qu'ils suivent et de l'appui qu'ils apportent... ou pas.

Parce que préventif dans un contexte de tensions saisonnières ou de fin de contrats saisonniers, le dispositif est réactif.

1.2.2. Un dispositif faisant consensus

Deux campagnes de formation d'une douzaine de conciliateurs, employeurs et salariés ensemble, ont ainsi été menées en 2008 et 2010 avec pour objet explicite leur appropriation technique du dispositif et leur sensibilisation aux mauvaises pratiques et avec pour objet implicite l'émergence de comportements éthiques, avec les risques et exigences d'une telle confiance. Après deux années de pratique, les conciliateurs ont souhaité se doter d'un recueil des bonnes pratiques mais il est resté à l'état de projet faute de disponibilité.

Dans la mesure où les démarches similaires menées dans d'autres régions ne sont pas parvenues à un tel objectif, le dispositif mis en place dans le secteur des hôtels-café-restaurants corse doit aussi être remarqué en ce que les salariés conciliateurs bénéficient d'une autorisation d'absence et d'heures de délégation ainsi que du statut légal des délégués syndicaux ; leurs frais leur sont, en outre, remboursés par l'association paritaire support grâce aux dotations au dialogue social de la DIRECCTE de Corse.

Le dispositif fait l'objet de rapports annuels – ne permettant pas l'identification du cas traité – ainsi que de débats contradictoires sur sa pertinence et son utilité entre délégués conciliateurs, organisations signataires, administration du travail, consultante-expert. Pour parer à toute éventualité, l'accord collectif l'ayant institué est, de surcroît, automatiquement appelé en révision à cette occasion. Depuis 2008, le dispositif a toujours été validé et reconduit à l'unanimité. Pourtant, le nombre de saisines est très modéré. Il y a donc lieu de s'interroger sur ce paradoxe.

2. Des voies qui se sont avérées chemins de crêtes

Dans un cadre de référence réputé pour sa conflictualité (architecture normative, système de relations sociales, secteur d'activités) et, qui plus est, sur le territoire de « l'impossible consensus »¹⁰, structurer et développer le dialogue social sectoriel territorial était plus qu'une gageure. D'autant qu'il ne s'agissait pas « simplement » d'acculturation au dialogue social. Il s'agissait aussi d'initier « au passage » une amélioration des pratiques de gestion sociale.

¹⁰ Nicolas Tenzer, *L'année politique 2000*, France, 5/ L'impossible consensus corse, Encyclopedia Universalis.

Le dispositif a donc, sans surprise, rencontré de nombreux obstacles (factuels, juridiques, corporatistes, politiques, syndicaux...). De façon plus surprenante, il a aussi été l'objet d'attaques systémiques... inquiétantes parce que menées sous des prétextes sociaux voire humanistes en ce qu'elles ont révélé les enjeux d'un marché de la précarité et du conflit.

Nous n'identifierons ici que les principaux freins objectifs rencontrés à l'expérimentation.

2.1. *Entre opportunités et déviances*

2.1.1. La loi du 25 juin 2008 et la crise financière

L'accord d'expérimentation a coïncidé avec l'instauration de la rupture conventionnelle homologuée ainsi que la crise des *subprimes* ce qui a bouleversé la donne de façon significative et durable.

Les avocats, interdits, d'un côté, par la loi d'assister les parties à une rupture conventionnelle, se sont opposés à ce que, d'un autre côté, un mode alternatif et gratuit de résolution des conflits s'appuyant sur des acteurs syndicaux formés soit instauré et développé. Les professionnels de la gestion sociale et des ressources humaines ont œuvré pour ne pas être « soumis » à des professionnels avertis et *a fortiori* « jugés » par eux ; à telle fin que la rupture homologuée s'est rapidement retrouvée dans leur escarcelle. Les entreprises ont découvert dans la rupture homologuée un outil de flexibilité qui manquait. Les syndicats n'ont pas développé le rôle et la place des conseillers du salarié qui peuvent assister les salariés en l'absence de représentants du personnel dans l'entreprise, ce qui était pourtant un des objectifs sous-jacents. Le fléchage n'a pas bien fonctionné et celui par les conseils de prud'hommes ou l'inspection du travail, introduit à la demande de la Directrice du travail qui supervisait alors le dispositif, n'a pas été validé par le ministère du Travail.

De fait, plusieurs conciliateurs ont privilégié la fonction prud'homale et certains conseillers du salarié ont jeté l'éponge en conciliation.

Une étude nationale rendue publique fin 2012¹¹ indique que, trois fois sur quatre, le salarié ne fait que subir la rupture conventionnelle et ce mode de rupture *suis generis* a désormais dépassé le licenciement sur le plan quantitatif.

11 Centre d'études de l'emploi, rapport de recherches, La documentation française, octobre 2012.

2.1.2. Les stratégies syndicales et la loi du 20 août 2008

La conciliation préventive des conflits du travail se heurte, par essence, à certaines postures syndicales idéologiques (collaboration avec l'employeur, instrumentalisation) ainsi qu'à la forte représentation statutaire que les conseillers prud'homaux ont d'eux-mêmes et de leur puissance à dire le droit et trancher les litiges (fonction juridictionnelle).

L'expérimentation a aussi coïncidé avec la loi sur la démocratie sociale portant notamment réforme de la représentativité syndicale et de la négociation collective. Cette nouvelle donne légale a attisé la compétition entre syndicats et freiné leur implication dans des espaces aussi « confidentiels » que celui de la conciliation préventive.

Le renforcement des critères d'indépendance et de transparence financière a, en outre, poussé les syndicats à se renforcer eux-mêmes sur une véritable offre commerciale de services. La Cour de cassation s'est d'ailleurs déjà prononcée en excluant alors la qualité de syndicat professionnel¹².

La réforme a, en outre, rendu l'audience syndicale décisive, en Corse plus qu'ailleurs, dans la mesure où le STC (syndicat régional¹³) est, avec la CGT, l'un des deux syndicats les plus importants de l'île¹⁴ et qu'ils se sont tous deux impliqués dans la commission paritaire sectorielle régionale depuis l'origine.

Des évolutions nécessaires restent ainsi freinées par la condition de l'absence d'un syndicat régional que certaines organisations continuent de poser à leur propre présence à la table de travail bien que plusieurs lois aient consacré le niveau territorial comme niveau pertinent de négociation.

De leur côté, tout en continuant d'invoquer le dialogue social et de vanter les modèles de rapports sociaux bâtis sur la négociation collective, voire en concédant quelque accessoire salarial régional, les organisations d'employeurs insulaires continuent de participer globalement du consensus mou et de ne pas s'engager efficacement dans le développement de la négociation collective. Elles investissent plus dynamiquement des espaces auto labellisés dialogue social et des instances, fussent-elles paritaires, privées de toute possibilité de produire les effets contractuels attachés aux accords collectifs, *a fortiori* au niveau territorial, *a fortiori* étendus.

12 Cassation sociale, 15 novembre 2012, n° 12-27.315, syndicat anti précarité.

13 Le STC (Syndicat des Travailleurs Corses) est engagé depuis plus de trois décennies dans la défense des droits économiques et sociaux de ceux qui vivent et travaillent en Corse ainsi que de la culture et de la langue corse ; ce qui met en jeu certains dogmes républicains.

14 La CGT et le STC sortent quasiment à égalité et totalisent de l'ordre de 80 % des votes aux dernières élections prud'homales et professionnelles régionales ; tous les autres syndicats se partagent à la marge le 1/5 restant.

2.2. *Entre obstruction et récupération*

Sur un territoire où un emploi sur trois est public ou parapublic et où un emploi sur trois est précaire, de surcroît dans un contexte de restrictions budgétaires et d'explosion du chômage, quelle marge existait-il ? *a fortiori* après plusieurs arrêtés ministériels d'extension légitimant le travail effectué ?

Privées des cadres et instruments du dialogue social, et donc de leurs effets juridiques, les institutions publiques, parapubliques et leurs satellites associatifs se sont effectivement employés, de façon parfois perverse, à inverser l'énergie des attractions pour assimiler gouvernance territoriale et dialogue social territorial ainsi que pour récupérer les travaux menés dans le cadre de la commission paritaire sectorielle régionale tandis que l'Administration du travail tentait de confiner la toxicité de ses contradictions.

S'appuyant sur des organisations d'employeurs et de salariés minoritaires ainsi que sur des organismes et instances en mal de projets crédibles, les politiques publiques se sont, quant à elles, plutôt employées, dans une logique de contrôle social et/ou d'animation territoriale, à mettre les principaux intéressés (entreprises, employeurs, salariés, travailleurs précaires) au service de ceux qui drainent des financements et/ou distribuent des aides aux entreprises, à la formation, à l'emploi.

3. Des perspectives porteuses d'autres sens

En ce qu'il vise à développer, au détriment du conflit, la voie de la négociation entre partenaires sociaux représentatifs, le dispositif sectoriel régional, objet de notre contribution, continue de bénéficier du soutien du ministère du Travail, du portage de projet par l'organisation sectorielle d'employeurs la plus importante ainsi que de l'engagement des syndicats les plus importants au niveau territorial pertinent.

Les obstacles rencontrés sont – justement – autant de marqueurs d'évolutions nécessaires car cet espace collaboratif capable de produire les effets juridiques souhaités est, depuis 2006, particulièrement investi par les organisations signataires. Plusieurs d'entre elles affichent, en effet, 100 % de présence.

3.1. De la régulation sociale ...

Les institutions territoriales doivent prendre leur place entre décentralisation et restrictions budgétaires mais elles doivent le faire en renonçant à la réglementation dans les domaines et sur les sujets ouverts à la négociation collective, *a fortiori* s'il s'agit de traiter de thématiques conflictuelles et/ou de spécificités locales.

La négociation collective est un mode efficient d'adaptation économique et de régulation sociale, au niveau des entreprises et des branches, y compris au niveau infra-national, voire dans sa composante identitaire.

Il conviendrait que tous acceptent les règles du jeu et les effets des cadres et critères légaux posés dans leur mode de gouvernance ; que les institutions territoriales acceptent l'autonomie normative des partenaires sociaux ; que celles des branches qui ne l'auraient pas déjà intégré acceptent le niveau territorial comme niveau pertinent de négociation collective.

Les responsables institutionnels en poste pourraient bénéficier d'un plan de formation, pour autant que ce ne soit pas entre agents du secteur public. Ceux ayant à accompagner le secteur privé pourraient être recrutés sur la base d'une expérience significative acquise en entreprise et des périodes de détachement en entreprise pourraient jaloner leur évolution de carrière.

Les branches qui n'ont pas organisé ce niveau pourraient modifier celles de leurs règles conventionnelles et de leurs pratiques qui bloquent la négociation au niveau territorial.

3.2. ... à l'éthique collective

Le processus d'élaboration d'une norme est un élément important de son acceptabilité et de sa mise en œuvre par les acteurs concernés. La définition de normes au niveau territorial le plus approprié apporte des garanties de prise en compte des enjeux et des contraintes des parties prenantes et favorise leur mise en œuvre. Ainsi la négociation de niveau territorial favorise l'émergence d'une éthique susceptible de rassembler les partenaires sociaux dans leurs pratiques et l'ensemble des parties prenantes concernées par la qualité de la régulation sociale.

Cette éthique a vocation à être bâtie autour des valeurs communes de respect des spécificités locales d'une part et des NIC (normes in-

ternationales de comportements) progressivement édictées au niveau mondial d'autre part.

Constituées de tensions, de contradictions, de ruptures mais aussi d'équilibres trouvés, les relations sociales sont en perpétuelle construction dans la sphère économique. Sept organisations d'employeurs et de salariés se sont ainsi engagées dans une démarche structurée de dialogue social empruntant la voie de la négociation collective sectorielle territoriale étendue dans le secteur de l'hôtellerie-restauration corse et en ont démontré l'intérêt. La conciliation préventive des conflits du travail mise en place dans ce cadre a toutefois révélé quelques limites systémiques au dialogue social territorial. Il en ressort que l'acceptation d'abord et le renforcement ensuite de certains fondements de la démocratie sociale pourraient améliorer les mécanismes de régulation sociale voire favoriser l'émergence de la composante collective de l'éthique.

Chapitre 6.

La normalisation du management des ressources humaines dans le secteur public : quelle création de valeur ?

Laurent Cappelletti et *Florence Noguera*

Les politiques publiques de ces dix dernières années ont eu pour objectif principal la modernisation de la fonction publique d'État et la normalisation de ses performances (LOLF, RGPP, MAP). Cette modernisation se traduit par la volonté d'améliorer la qualité de ses services et de répondre aux nouvelles attentes des parties prenantes (personnels, usagers, contribuables...). La démarche de révision générale des politiques publiques (RGPP) lancée en 2007 en France a accéléré le mouvement de rénovation des organisations publiques en préconisant des changements pour rationaliser la dépense en adaptant les politiques aux exigences actuelles de la société. Une des conséquences de la RGPP, qui apparaît comme une « méta » norme de fonctionnement public, a été d'initier par ricochet une normalisation du management des ressources humaines publiques.

Le chapitre étudie la question de la création de valeur engendrée par la normalisation du management des ressources humaines publiques à travers le cas de la RGPP, alors même que sa norme remplaçante, la MAP (modernisation de l'action publique), en a pris le relais. Le premier point décrit la RGPP et son modèle normatif de création de valeur. Le deuxième point montre que les failles et les conflits nés de la mise en œuvre de la RGPP sont notamment liés au rôle trop congru laissé à l'humain et au manager public dans sa diffusion. Le troisième point met en lumière les effets positifs sur cette normalisation de formations-actions en gestion de projet pour les cadres publics dont les résultats pourraient inspirer les promoteurs de la MAP.

1. La RGPP comme modèle de normalisation du management public par la création de valeur

La RGPP apparaît comme une « méta » normalisation du fonctionnement des administrations publiques visant à créer plus de valeur publique. La RGPP a initié par ricochet une normalisation du management des ressources humaines publiques décryptée dans ce point.

1.1. Le cadre normatif de la RGPP¹

La France se distingue en Europe par le niveau très élevé de ses dépenses publiques. Pour remédier à cette situation, François Fillon a annoncé le 20 juin 2007 la révision générale des politiques publiques avec l'appui du président de la République d'alors, Nicolas Sarkozy. La RGPP se veut une démarche de modernisation des administrations publiques, avec un objectif simple : faire mieux avec moins, c'est-à-dire concilier l'amélioration du service public lorsqu'elle est nécessaire avec l'économie de moyens dès lors qu'elle est possible. La RGPP développe en théorie un modèle de la création de valeur publique proche de celui de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) esquissé dès 1979 par Archie B. Carroll avec une triple exigence :

1. adapter les politiques menées aux besoins des citoyens et des usagers ;
2. valoriser le potentiel humain de l'administration ;
3. dégager des marges de manœuvre permettant de financer l'action publique.

On retrouve là les trois critères de la création de valeur de la RSE à savoir concilier les performances économiques, sociales et sociétales.

Pour répondre à ces objectifs, une douzaine d'équipes d'audit, composées d'auditeurs issus des inspections générales interministérielles et ministérielles et du secteur privé, ont été chargées de travailler avec les ministères pour identifier les leviers de réformes adéquats. Ont ainsi été passés en revue l'ensemble de l'appareil productif de l'État mais aussi six grandes politiques d'intervention pour lesquelles l'État intervient aux côtés d'autres partenaires (famille, santé et assurance maladie, développement des entreprises, ville et logement, emploi et formation professionnelle, politiques de solidarité). Par ailleurs, quatre chantiers interministériels, concernant la

¹ www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/modernisation-fonction-publique-2.

gestion des ressources humaines de l'État, les relations entre l'État et les collectivités locales, la réforme de l'administration territoriale et la simplification des procédures internes ont fait l'objet de travaux distincts. Sur la base des audits, des réformes ont été décidées pour améliorer la qualité du service public et atteindre, dans le même temps, l'impératif de non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux partants à la retraite entre 2009 et 2011. Les décisions devaient permettre à l'origine de dégager environ 7 milliards d'euros d'économies à l'horizon 2011 dont la moitié devait être redistribuée aux fonctionnaires. Ces réformes devaient passer par une série de mesures transversales, par exemple :

- la détermination d'un budget pluriannuel pour l'État ;
- la simplification des procédures internes à l'État ;
- le chantier de modernisation de la gestion des ressources humaines (GRH) ;
- l'amélioration de l'accueil dans les services publics ;
- la modernisation des fonctions supports de l'État : la paye, les achats...

Une fois les réformes décidées, les ministères devaient s'organiser pour les concrétiser pour celles relevant de leur périmètre.

1.2. Dynamiser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique

À partir de fin 2007, la RGPP a engagé plusieurs réformes concernant les fonctionnaires et la normalisation de leur management. Ces réformes ont mis l'accent sur la responsabilisation et la reconnaissance du travail accompli avec la création notamment de la prime de fonctions et de résultats (PFR) dont le déploiement concerne l'encadrement supérieur et les fonctionnaires de la filière administrative de la fonction publique de l'État (FPE). Elle a vocation à s'étendre aux filières sociale et technique de la FPE et aux fonctionnaires de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière. La loi « mobilité » du 3 août 2009 a par ailleurs supprimé les obstacles juridiques et statutaires à la mobilité des fonctionnaires (possibilités de détachement, d'intégration des fonctionnaires dans des corps et des cadres d'emploi appartenant à la même catégorie...) ; cette loi supprime également les limites d'âges imposées aux candidats à des concours publics, améliorant ainsi l'ouverture de la fonction publique à la diversité des profils. La modernisation de la

gestion des ressources humaines devait se poursuivre au travers de la RGPP, l'objectif étant que les services gérant les ressources humaines soient professionnalisés et évoluent d'une logique purement normative vers une logique d'accompagnement des agents. Enfin, la mutualisation de certaines formations continues était aussi à l'ordre du jour de façon à éviter les doublons et les redondances et à dégager des économies.

2. La création de valeur contrastée de la RGPP

Les évaluations de la RGPP ont été foisonnantes depuis 2007 émanant à la fois de comités d'évaluation interministériels, de la Cour des Comptes et de commissions parlementaires *ad hoc*. Les résultats de ces évaluations selon les critères de la création de valeur publique montrent un bilan contrasté : une création de valeur économique réelle mais décevante, une création de valeur sociétale significative mais pouvant encore largement progresser, et une création de valeur sociale (satisfaction des agents) difficile à cerner.

2.1. Le bilan de la RGPP

L'Inspection générale des finances, l'Inspection générale des affaires sociales et l'Inspection générale de l'administration ont rendu au nouveau gouvernement de Jean-Marc Ayrault le 25 septembre 2012 le bilan de la RGPP. Ce bilan paradoxal conclut à « un échec relatif de la RGPP, mais qu'il faut continuer »². Le bilan montre que de 2007 à 2012, 503 mesures ont été recensées sous l'étiquette RGPP. La fusion de l'administration des impôts et de celle du Trésor ; la réforme de la carte judiciaire ; la création des agences de santé (ARS) ou la dématérialisation de certaines procédures administratives figurent parmi les plus connues. Le rapport minore les économies réalisées : l'objectif du précédent gouvernement était de parvenir à 15 milliards d'euros d'économies de 2009 à 2013 dont 12,3 milliards fin 2012. Selon Bercy, cité dans le rapport, l'économie sera à la fin de l'année de 11,9 milliards. Dans le même temps, les effectifs sur 2009-2012 auront baissé de 5,4 % « dont 3 % rattachables aux mesures RGPP ». Surtout, « le nombre de missions de l'État n'a cessé de croître ». « Au final, la RGPP est une démarche nouvelle dont l'ambition initiale a été compromise par la méthode retenue. » Il es-

² *Le Monde*, 25 septembre 2012.

time que le pilotage de la RGPP a été « trop centralisé » et dénonce un « recours massif aux consultants » privés qui a coûté très cher à l'État. Le rapport suggère toutefois d'« achever les mesures RGPP en cours, sauf exception ». Sur les 503 mesures RGPP, 311 sont encore en cours. Le rapport incite en particulier le gouvernement à « lancer une revue des politiques impliquant tous les acteurs » parmi lesquels les « collectivités territoriales » et les « organismes de protection sociale ». « L'État ne pourra supporter à lui seul le fardeau de la restauration des équilibres financiers ». Il faut aussi, indiquent-elles, « associer les agents » et dégager une « vision stratégique » de ce que doit être le service public. Ce bilan rejoint celui de la Cour des comptes qui dans son rapport sur la situation et les perspectives des finances publiques, remis le 2 juillet 2012 à Jean-Marc Ayrault, pointait des « limites » similaires de la RGPP en lui reconnaissant également des progrès à poursuivre.

En termes de performance sociétale, la troisième édition du baromètre de la qualité des services publics du 25 juillet 2011³ souligne que huit indicateurs sur les vingt-deux que compte le baromètre marquent une progression significative. C'est le cas par exemple de l'indicateur portant sur le pourcentage de premiers vœux satisfaits lors de la demande d'inscription à l'université (+17 points par rapport à l'édition de mars 2011). Autre résultat positif, les usagers bénéficient d'un accueil courtois par un agent identifié dans 78 % des cas. L'indicateur « Indice de la qualité de l'accueil dans les services de l'État », indicateur synthétique, s'améliore de 3 points à **57 % contre 54 % dans les précédentes éditions** et reflète la tendance générale qui est à l'amélioration. Plus encore, la note moyenne des sites accompagnés par la DGME en 2010 (dans 27 départements) est supérieure de 6 à 10 points à celle des autres, tous engagements confondus, et leur progression, deux fois plus rapide.

La performance sociale est quant à elle difficile à apprécier. Il n'y a pas eu de mesure « objective » connue de satisfaction des agents publics entre 2007 et 2012, ni dans les rapports demandés par la nouvelle majorité après le 6 mai 2012. Seules des données quantitatives montrent que des agents se sont impliqués dans des projets RGPP mais sans réellement indiquer s'ils le faisaient en pleine motivation. Par exemple, près de 3 000 agents ont été associés à la démarche de déploiement du référentiel Marianne centré sur la reconnaissance des métiers de l'accueil. Ce mode de travail participatif semble avoir été plébiscité par l'ensemble des agents y ayant partici-

3 Baromètre de la qualité des services publics du 25 juillet 2011 : <http://proxy-pubminefi.diffusion.finances.gouv.fr/pub/document/18/11173.pdf>.

pé et a permis un renforcement de la cohésion au sein des services. Cette démarche interministérielle a permis aux différents ministères un réel décloisonnement, le développement du travail en réseau et le partage des bonnes pratiques. Un réseau de plus de 400 référents Marianne sur le terrain a même été constitué pour favoriser la généralisation de la démarche au niveau national.

2.2. L'oubli originel du manager public dans la normalisation des Ressources Humaines

Notre hypothèse est que l'une des causes à l'origine du bilan discutable de la RGPP en termes de création de valeur, et de la normalisation du management des ressources humaines publiques qu'elle portait, réside dans l'oubli initial du rôle pivot des managers publics. Nos recherches ont en effet montré que ce type de démarche pour réussir durablement nécessite, notamment, de transformer les cadres de l'organisation visée en managers capables de conduire des projets de changement dans leur zone de responsabilités, c'est-à-dire, au fond, de négocier avec méthode (Noguera et Coste, 2009 ; Bessire, Cappelletti et Pigé, 2010 ; Cappelletti, 2012).

Pour cela, trois critères doivent être respectés. Les managers doivent être dotés d'un minimum d'outils de management communs sans quoi aucune transversalité n'est durablement possible. Ils doivent être dotés également d'une méthodologie robuste de conduite de changement – diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation – puisqu'on leur demande de décliner des réformes au sein de leur zone de responsabilités donc de négocier et de gérer des conflits. Enfin, les missions et les politiques dans lesquelles s'inscrivent leurs projets de changement doivent être clairement affirmées. Les évaluations réalisées en 2012, si elles ont bien vu ce dernier point, n'ont en revanche pas souligné les deux premiers. En résumé, la réussite d'une démarche telle que la RGPP passe notamment par un programme de métamorphose des cadres publics en managers, gestionnaires de projets de changement au travers des méthodes et des outils communs de management, et sous réserve de politiques et de missions clarifiées (Noguera, 2010).

De manière générale, un chef de projet est la personne responsable qui organise un projet et contrôle son bon déroulement. Il prend en charge sa définition (afin qu'elle soit compréhensible de tous les univers impliqués) et sa gestion complète avec le concours d'une équipe qu'il anime. Trois rôles clés du chef de projet permettent à

cette fonction de remettre de « l'humain » dans une démarche telle que la RGPP pour en stimuler la création de valeur publique :

1. c'est une fonction qui vise à moderniser des modes de fonctionnement et de gestion de l'État et assure la mise en œuvre des réformes de l'État. Dans cette mission, le rôle et la responsabilité du chef de projet est la mise en œuvre de réformes obligatoires, déjà inscrites dans la RGPP, voire au-delà en fabriquant de l'innovation. Cela demande notamment des compétences en gestion des conflits ;
2. c'est une fonction qui vise à améliorer le service rendu aux usagers, mais aussi contribuer à une utilisation plus performante des deniers publics. Dans cette mission, le rôle et la responsabilité du chef de projet sont la mise en œuvre de réformes dont le principe est obligatoire certes, mais dont les modalités sont laissées à la libre détermination de chaque ministère ;
3. c'est une fonction qui vise à mobiliser les agents publics. Dans cette mission, le rôle et la responsabilité du chef de projet sont de prendre l'initiative de concevoir, préparer, lancer, déployer toute action adéquate avec les représentations, la culture, les valeurs de son promoteur. Cela demande en particulier des qualités de négociation.

3. Un programme de formation-action pour « humaniser efficacement » la RGPP

Dès 2010, l'École de la modernisation de l'État (EME) conçue par la Direction générale de la modernisation de l'État (DGME), structure de pilotage de la RGPP rattachée au ministère des Finances à Bercy, en partenariat avec l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE) a réagi. Elle a acquis la conviction que pour « fluidifier » la RGPP, l'humaniser pour la rendre moins mécanique sans lui ôter son efficacité, il fallait former les cadres publics à la gestion de projet pour développer, en particulier, leurs compétences en gestion des conflits. Pour cela un vaste programme de formation-action a été lancé à partir de 2010, dont les mesures de satisfaction chez les formés ont confirmé la pertinence. Un peu tardivement pour que les évaluations de la RGPP réalisées en 2012 soient plus franchement positives, mais suffisamment tôt pour confirmer l'apport d'un tel programme dans le contexte d'une normalisation de type RGPP.

3.1. L'ingénierie de formation-action destinée aux cadres de la fonction publique

À partir de 2010, l'EME a proposé aux principaux acteurs cadres de la modernisation de l'État en administration centrale, en services déconcentrés et au sein des établissements publics, de participer à un cycle des chefs de projet proposant un accompagnement pour conduire et assurer la réussite des réformes de l'État. La DGME s'est associée à l'IGPDE pour créer en partenariat avec des équipes du CNAM (Conservatoire national des arts et métiers) un parcours de formation-action en matière de transformation. Celui-ci a regroupé les fondamentaux nécessaires à la conduite des réformes, avec une approche concrète qui s'appuie sur le partage de situations de travail réelles et de chantiers de transformation engagés.

Ce cycle porte⁴ l'ambition d'accompagner la transformation des acteurs de la modernisation :

- développer le potentiel de chaque responsable ;
- partager les meilleures pratiques autour des situations de travail réelles ;
- identifier et s'appropriier les outils les plus efficaces ;
- construire et enrichir le réseau des cadres porteurs de la culture de performance publique.

Pour cela, son ingénierie a été conçue en six journées (une journée tous les mois pendant six mois) plus quatre journées optionnelles abordant les grandes dimensions de la gestion de projet et de la conduite du changement (cf. tableau 6.1). Chaque journée devant permettre par des méthodologies pédagogiques très inductives de répondre par des outils et des méthodes concrètes aux questions posées par les stagiaires sur le thème de la journée, et de les appliquer sur le terrain à l'issue.

Tableau 6.1 : Programme de la formation-action

Journée	Thèmes
1.	Le management en mode projet
2.	La conduite d'un projet de modernisation
3.	Le management de la performance
4.	La conduite d'une réorganisation

⁴ Le cycle s'est poursuivi jusqu'en 2014 avec les révisions nécessaires de contenu et de doctrine liés à la MAP.

Journée	Thèmes
5.	Le Lean Management dans les services publics
6.	La performance des ressources humaines
Quatre journées Optionnelles en plus	Management des Systèmes Informations, gestion des achats, évaluation des politiques publiques, performance des opérateurs

Il est apparu assez rapidement à l'EME et à la DGME que la mise en œuvre de la RGPP s'inscrivait dans une logique d'exigence de résultats à l'instar d'une démarche d'amélioration continue, ce qui requiert la professionnalisation d'acteurs relais au cœur des différentes administrations que sont les chefs de projet. L'ambition et la complexité des missions confiées à ces derniers supposaient une formation solide, diversifiée, attrayante et immédiatement utile. L'introduction d'une logique de performance au sein de l'action publique peut revêtir sous de nombreux aspects un changement d'ordre culturel qui introduit de nouveaux modes collaboratifs dont l'organisation et le management par projet font partie. Par ailleurs, conduire des chantiers de modernisation au sein du secteur public comporte à la fois des points communs avec toute démarche de gestion du changement (animation, pilotage, mesure de la performance) et des spécificités notamment à l'occasion du déploiement qui impacte nécessairement de nombreux acteurs.

3.2. Le déploiement du programme de formations-actions et ses résultats

Les formations-actions en gestion de projet et conduite du changement ont démarré en 2010 selon des techniques pédagogiques inductives articulées autour de huit grands principes à respecter par les équipes de formateurs du CNAM.

1. Partir des actions en cours de réalisation dans le cadre des projets de modernisation.
2. Analyser les transformations réalisées et les pratiques qui sont en lien avec ces réalisations.
3. Chercher ensemble les explications, les hypothèses, les solutions dans un dialogue où se construisent à la fois des convergences et des divergences sur les facteurs déterminants de la maîtrise d'une situation professionnelle nouvelle.
4. Structurer la transmission d'expériences singulières en apports collectifs.

5. Qualifier au mieux les compétences cognitives, comportementales, génériques qui sont la source des bonnes pratiques.
6. Découvrir la motivation intrinsèque qui pousse les individus à développer leur connaissance de l'environnement social et économique, et ce faisant, leur action sur lui.
7. Utiliser cette motivation intrinsèque pour revisiter continuellement les concepts et les pratiques afin qu'ils restent pertinents face à des données toujours nouvelles par des mises à jour régulières des savoirs.
8. Assumer les déficits d'information et de données afin d'éviter qu'ils ne soient source de stress et d'inhibition.

D'abord mis en œuvre sur Paris, le programme a été décliné sur dix-sept régions impliquant près de 1 000 stagiaires cadres A de la fonction publique d'État en charge de projets de modernisation (cf. tableau 6.2).

Tableau 6.2 : Cartographie du programme de formation-action

Région	Ville	Année	Nombre de stagiaires
1. ÎLE-DE-FRANCE	Paris	2010 à 2012	800
2. HAUTE-NORMANDIE	Rouen	2011	15
3. BRETAGNE PAYS DE LOIRE	Rennes	2012	15
4. FRANCHE-COMTÉ	Besançon	2012	12
5. RHÔNE-ALPES	Lyon	2012	20
6. ALSACE	Strasbourg	2012	20
7. PACA	Marseille	2012	6
8. CHAMPAGNE-ARDENNE	Chalon	2012	15
9. AQUITAINE	Bordeaux	2012	15
10. NORD-PAS-DE-CALAIS	Lille	2012	8
11. BASSE-NORMANDIE	Caen	2012	12
12. CENTRE	Orléans	2012	8
13. LIMOUSIN	Limoges	2012	5
14. AUVERGNE	Clermont	2012	12
15. MIDI-PYRÉNÉES	Toulouse	2012	20
16. LORRAINE	Metz	2012	12
17. LANGUEDOC-ROUSSILLON	Montpellier	2012	15
17 régions	17 villes	2010 à 2012	1 010 stagiaires

Les évaluations réalisées auprès des stagiaires et des responsables de formation interministériels concernés ont confirmé l'importance des hommes et de leur formation dans la conduite des chantiers de transformation. Les principes pédagogiques inductifs de la formation-action ont été plébiscités par les auditeurs (plus de 80 % de satisfaction en moyenne), basés notamment sur la valorisation des temps d'échange entre les stagiaires chefs de projet issus des différents ministères et sur des cas pratiques. Les modules optionnels d'approfondissement thématique permettent également d'aller plus loin dans l'identification des pratiques les plus adaptées aux situations opérationnelles grâce aux échanges entre chefs de projet partageant des problématiques proches. Fort de ce succès, des nouveautés ont d'ailleurs été introduites par l'EME avec notamment l'offre d'une double formation. Au parcours de formation classique (cf. [tableau 6.1](#)) s'ajoute depuis 2011 un parcours d'accompagnement managérial, plus axé sur le développement de la maturité managériale nécessaire au développement durable de la performance. Également, en 2012, les contenus des formations-actions ont été enrichis de fenêtres méthodologiques « innovation » montrant comment, au travers des cas concrets, la conduite du changement pouvait être aussi un puissant vecteur d'innovation et de créativité dans les services publics.

Conclusion

Le cas de la RGPP, véritable normalisation du fonctionnement public et du management de ses ressources humaines, montre que pour être créateur de valeur une telle démarche doit « s'humaniser » en s'appuyant sur les managers publics bien plus que sur des procédures et des structures. Les managers publics doivent être considérés comme « les pivots de la modernisation de l'État » (Bonnenfant et Berardi, 2012). Le programme de formation-action des cadres publics en charge de modernisations illustre la nécessité d'un accompagnement humain dans ce type de normalisation, ancré sur le terrain, notamment pour aider à négocier et gérer les conflits dans les équipes. Certains diront que les résultats positifs de ce programme n'étaient pas encore tout à fait visibles dans les bilans de la RGPP faits en 2012. On peut répondre à cela que la création de valeur se compose d'une dimension « résultats immédiats » instantanée, et d'une autre « création de potentiel », temporairement cachée, mais gage de résultats visibles futurs (Cappelletti, 2012). Notre hypothèse est que ce programme de formation-action a engendré une création

de potentiel conséquente. C'est toute la problématique, du reste, des apports humains et immatériels dans la création de valeur, qu'elle soit publique et privée, celle de ne pas se voir à court terme à travers les outils d'évaluation classiques.

Chapitre 7.

L'université véracruziennne : entre l'administration des choses et le gouvernement des hommes

*Pedro C. Solís Pérez, Giovanna Mazzotti Pabello,
Blanca López Villarreal et Claudia González Pérez.*

1. Le conflit des normes au sein de l'université véracruziennne

Pendant les dix dernières années, les universités publiques mexicaines ont été l'objet de politiques publiques destinées à modifier les formes d'organisation académique de l'enseignement, la recherche et la diffusion de la culture ; ce qui a abouti à la définition de nouveaux profils de professeurs et à l'intégration de préoccupations, thèmes et problèmes qui modifient leur relation institutionnelle avec les secteurs économiques, politiques et sociaux du pays.

De ces politiques publiques ont dérivé une série de règles du jeu et de normes qui certifient au grand jour la qualité des activités académiques, introduisent des critères d'exécution, promeuvent l'adoption de pratiques de planification et d'évaluation, encouragent le développement de structures académiques propres à faciliter l'intégration enseignement-recherche-diffusion, développent des structures et processus administratifs de nature managériale, appuient des dispositifs plus robustes de rattachement et redéfinissent les relations entre les acteurs internes et externes des universités. L'observation et l'accomplissement de ces politiques publiques et de leurs normes

par les universités, permettent l'accès à des ressources financières supplémentaires, celles des subventions provenant des états ou de la fédération.

La vaste diffusion de ces normes et de leurs critères d'exécution, certifiés de manière manifeste, a engendré des incertitudes, des ambivalences et des situations de conflits dans la mesure où les différents acteurs, au sein-même des universités, cherchent à inclure leurs propres intérêts dans les arrangements institutionnels qui surgissent et débouchent sur de nouveaux régimes de gouvernance institutionnelle en se manifestant par des formes spécifiques d'autorité, de direction, de structuration et de gestion des activités académiques.

Les normes des politiques publiques ne considèrent pas avec suffisamment d'attention l'hétérogénéité des universités publiques mexicaines, la diversité de leurs contextes et la spécificité de leur construction historique. De même, le transfert à l'identique de modèles éducatifs, de profils de parcours universitaires et de pratiques d'organisation provenant de différents milieux (économiques, politiques et socioculturels) a provoqué des résistances et des rejets de la part des acteurs concernés par leur assimilation ; ceci a eu pour effet de fragiliser la capacité de conduite et de direction du développement des universités et, en d'autres mots, a réduit leur degré de gouvernance.

La transformation des universités est liée à la capacité qu'elles ont d'intégrer des politiques publiques et leurs normes à des espaces d'intersection avec les demandes des acteurs internes, et à un projet de développement stratégique qui considère les particularités de leur histoire et de leur contexte local. Donc la transformation de chaque université dépend de sa capacité à construire des espaces institutionnels aptes à résoudre des conflits et à produire des accords et aussi de la capacité de ses autorités (les décideurs stratégiques) à gouverner dans des contextes institutionnels spécifiques.

Ce travail présente les résultats obtenus à partir de l'étude de l'impact des politiques publiques et de leurs normes sur la transformation institutionnelle de l'université véracruziennne. Ce processus de transformation est évalué par le biais des programmes stratégiques mis en œuvre par l'université véracruziennne pendant des périodes allant de 2005 à 2009 et de 2009 à 2013.

L'étude a consisté en une révision des programmes stratégiques sur trois niveaux d'analyse : a) la capacité de gouvernement se référant aux mécanismes institutionnels de gouvernabilité, légitimité, justice, viabilité économique et autodétermination qui permettent de

rivaliser avec la dynamique de liens de coopération et conflit entre les acteurs internes ; b) les structures administratives se référant à l'appui régulé par les aspects financiers, professionnels, juridiques, administratifs, informatifs et communicatifs et c) les structures académiques se référant aux dispositifs et procédures qui régulent les activités d'enseignement, de recherche et de diffusion de la culture.

La recherche a été menée comme une étude de cas. Pour cela on a eu recours à la méthode du Cadre Logique, qui sert à évaluer les politiques publiques, dans le but de systématiser et d'analyser l'information, laquelle a été collectée depuis deux types de sources : documentaire et qualitative. Dans le cas des sources documentaires, ont été révisés le Plan de Développement 2025, les Programmes de Travail 2005-09 et 2009-13, la Législation Universitaire (Loi Organique et Statuts), le Programme Intégral de Renforcement Institutionnel ainsi que les statistiques institutionnelles relatives aux huit dernières années.

Parmi les documents de type qualitatif, se trouvent des interviews structurées qui ont été menées auprès des directeurs académiques et administratifs de l'université véracruzienne. Ceux-ci ont répondu à des questionnaires portant sur les acteurs universitaires les plus remarquables et sur les principales actions stratégiques effectuées pendant la période 2005-2013. Quarante et un directeurs des cinq unités régionales de l'université Xalapa, Veracruz, Orizaba-Córdoba, Coatzacoalcos-Minatitlán et Poza-Tuxpan ont collaboré à cette enquête.

Ce travail a permis de récupérer la perception et l'évaluation que les directeurs ont des avancées, des résultats obtenus ainsi que des actions restées en cours dans le cadre des objectifs définis par les programmes de travail. On a reproduit les phrases témoins utilisées par les directeurs pour exprimer leurs différentes perceptions, elles sont incluses dans le rapport final remis à l'université. L'étude, commencée en avril 2012, a duré 10 mois, des comptes rendus partiels ont été régulièrement fournis avant la remise du rapport final.

Afin d'illustrer le conflit des normes en vigueur dans le cas de l'université véracruzienne, nous n'aborderons qu'un des principaux problèmes observés dans le travail de recherche, celui qui a trait en particulier, à l'excessive centralisation des activités dans la région de Xalapa et qui limite le développement des autres régions.

La centralisation académique et administrative à Xalapa a provoqué des brèches de qualité et de développement par rapport aux quatre autres régions, là où la recherche, le troisième cycle universi-

taire et la diffusion culturelle sont peu représentés et où il n'a pas été possible de construire de manière adéquate, les vocations régionales susceptibles de contribuer au développement local. Une structure centralisée des décisions et des processus académiques et administratifs ne peut affronter efficacement les nécessités en matière de formation ni résoudre les problèmes du développement déséquilibré qui surgissent sur un territoire aussi étendu que l'est de l'État de Veracruz. La centralisation académique et administrative de Xalapa est arrivée à la limite de sa croissance. Une analyse prospective montre que les autres unités régionales représentent le futur de l'UV vers un développement plus étendu. Pour en arriver là, il faut effectuer d'importantes réformes qui accordent aux vice-rectorats des régions, de plus vastes attributions ainsi qu'une plus grande capacité de prise de décisions, cela nécessite une transformation profonde de structure.

Le renforcement des vice-rectorats est donc nécessaire pour qu'ils soient en mesure de satisfaire les vocations régionales et de refermer des brèches ; il se pose comme une stratégie de développement et de croissance vers le futur. La possibilité de compter sur des vice-rectorats robustes, capables d'assumer de réelles capacités de direction et de prises de décisions est soumise à l'établissement de conditions basiques qui doivent être préalablement couvertes. Pour aller dans ce sens, il est important d'élever l'habilitation académique des régions, de dynamiser l'activité du troisième cycle, de développer les groupes de recherche et de disposer de l'infrastructure adéquate.

Une des propositions les plus importantes pour transformer l'UV est exprimée dans le Programme de Travail 2009-2013 (Axe 1), où l'on donne priorité à la décentralisation au bénéfice des vice-rectorats. Ce qui motive la décentralisation, c'est la volonté de colmater les brèches ouvertes par le centralisme et d'adapter l'offre éducative aux nécessités régionales et locales et transférer de manière juridique, financière et académique, la gestion institutionnelle aux vice-rectorats. Tout cela nécessite des réformes suivantes.

L'institution a établi que la décentralisation des fonctions permettra la construction d'unités régionales capables de gérer leurs activités académiques et administratives de façon autonome dans le but de satisfaire les besoins et de résoudre les problèmes liés au développement de leurs régions, à l'intérieur d'un système universitaire de l'État de Veracruz, lequel fonctionne en réseau de manière collaborative tout en maintenant la cohérence et la cohésion institutionnelle.

Le transfert d'un modèle hiérarchiquement et géographiquement centralisé vers un modèle permettant aux vice-rectorats de construire une vocation régionale requiert une série de conditions nécessaires parmi lesquelles se trouve la modification de la législation universitaire. Cette modification implique en réalité un changement dans le mode de gouvernement et aussi des mécanismes spécifiques de gouvernabilité et de direction.

Cependant, le modèle centralisé conserve toujours ses caractéristiques essentielles : il concentre les décisions et les activités les plus importantes à Xalapa. La raison de la persistance de la centralisation se trouve dans le fait que les attributions de la Loi Organique, de même que les structures fixées dans le statut général, se sont réglementairement maintenues dans les attributions du secrétaire académique et du secrétaire des finances et d'administration. Le projet de décentralisation et de renforcement des vice-rectorats doit avancer en tension entre deux structures parallèles : la structure centralisée actuelle et la structure parallèle des normes externes exprimées par les politiques publiques d'évaluation et de certification.

Les politiques publiques du Mexique ont conçu la construction d'un Système National d'Évaluation, Accréditations et Certifications visant à institutionnaliser un progrès continu des activités d'enseignement, de recherche, de diffusion/rapprochement et gestion des institutions d'enseignement supérieur. Ce système existe comme tel depuis de nombreuses années. Les normes externes définissent des formes parallèles de profil de carrière académique, de groupes de recherche, de lignes de recherche, de reconnaissances de programmes d'étude et leurs modèles, de planification et d'évaluation. Tout ceci a pour conséquence que les processus et les structures proviennent de l'extérieur ce qui diminue la capacité de gouvernement et l'autonomie pour la prise de décisions.

2. Le processus de conflit de normes à partir de structures parallèles : l'administration des choses

2.1. Unités régionales et système universitaire en réseau

L'axe 9 du *Programa de Trabajo* 2005-2009 (Programme du travail) établit la nécessité de mettre en place une adéquation de la législation universitaire, dans la mesure où la transformation des ac-

tivités académiques de l'université véracruziennne (UV) requiert une modification constante de la réglementation en vigueur ainsi que la création de normes soutenant les innovations. Selon la même perspective, on peut remarquer que les activités administratives génèrent aussi le besoin de réaliser des ajustements normatifs afin que l'institution soit en mesure d'appuyer le développement qualitatif des fonctions académiques d'enseignement, de recherche et de diffusion de la culture. Enfin, dans ce document, nous remarquons que les réformes normatives acquièrent une plus grande légitimité quand elles sont appliquées, grâce à la participation des membres de la communauté universitaire, au processus d'actualisation de la normativité universitaire ; cela renforce les organes collégiaux et de gouvernance pour l'attribution de modifications qui régissent le comportement des étudiants, du personnel enseignant et du personnel administratif.

Une des propositions les plus importantes pour transformer l'université véracruziennne se trouve exprimée dans l'axe 1 du Programa de Trabajo 2009-2013, dans lequel priorité est donnée à la décentralisation vers les vice-rectorats. Pour atteindre de tels objectifs les réformes suivantes sont nécessaires :

- élaboration, discussion et approbation, dans ce contexte, d'une nouvelle législation et normalisation complémentaire grâce à laquelle il sera possible de construire une organisation académique et administrative, disposant de hauts niveaux d'autonomie de gouvernance et d'exercice budgétaire ;
- décentralisation suppose conception, mise en place et consolidation d'un *système universitaire en réseau*, comportant des régions universitaires dotées de profil, vision et mission spécifiques ;
- extension et ancrage d'une *culture de planification, évaluation et amélioration continue* de la qualité éducative parmi la communauté des régions.

L'exercice des attributions de l'Université sur le territoire véracruzien se trouve divisé en cinq régions. Dans quatre de ces cinq régions¹, se trouve un Conseil Universitaire Régional (CUR) convoqué et présidé par un vice-recteur ; dans le cas de la région de Xalapa, le CUR est convoqué et présidé par le secrétaire académique. Dans tous les cas, si le recteur est présent, c'est lui qui préside les conseils régionaux.

¹ Veracruz, Orizaba-Córdoba, Coatzacoalcos-Minatitlán et Poza-Tuxpan.

Les vice-recteurs coordonnent les efforts des activités académiques et administratives pour atteindre les objectifs établis par les plans de travail des secrétariats, de plus ils inspectent, examinent et observent le fonctionnement des dépendances afin d'être en mesure de reporter les anomalies observées sur les modèles, normes et dispositions établis par le recteur et les secrétaires. Dans ce sens, les vice-recteurs représentent une instance de coopération et supervision, cependant ils ne disposent pas d'une autorité directe.

Les affaires académiques et administratives étant centralisées à Xalapa, cela a provoqué des différences de niveau de qualité et de développement avec les quatre autres régions, là où la présence de la recherche, de programmes postuniversitaires et de diffusion culturelle est réduite. Il a été jusqu'alors impossible d'y ancrer des vocations régionales qui favorisent le développement local. Une structure centralisée des décisions et processus académiques et administratifs n'est pas en mesure d'affronter de manière efficace les nécessités de formation, ni de régler le déséquilibre en matière de développement, sur un territoire aussi vaste que l'État de Veracruz. La centralisation académique et administrative à Xalapa est arrivée à son point culminant de croissance. Dans une analyse prospective, les autres unités régionales représentent le futur de l'UV vers un développement plus étendu. Il faut appliquer, pour atteindre ce but, des réformes importantes qui accordent aux vice-rectorats de plus grandes attributions ainsi qu'un pouvoir de décision amplifié, cela par une transformation profonde des structures.

2.2. Enjeu de la décentralisation et structures parallèles

Les objectifs du programme de décentralisation se tournent vers le développement d'une vocation régionale pour chacune des quatre unités : le port de Veracruz, Orizaba-Córdoba, Coatzacoalcos-Minatitlán et Poza-Tuxpan. Cette vocation régionale doit s'exprimer de la manière la plus pertinente possible dans les besoins locaux en formation professionnelle et cycle postuniversitaire. Pour atteindre ces objectifs, il sera nécessaire de construire des unités régionales dotées d'une capacité de gestion administrative et d'un système universitaire en réseau, tel un dispositif organisationnel apte à intégrer qui permette de maintenir l'UV comme une seule institution. Les composants des enjeux, précédemment signalés se trouvent dans le développement des vice-rectorats et le renforcement des conseils universitaires généraux et régionaux ainsi que dans l'élaboration d'un système intégré comportant des niveaux général et régional.

Ces stratégies et actions ont avancé dans la mesure où les unités régionales ont peu à peu élargi leur équipe académique et ouvert de nouveaux postes d'enseignants. On a également constaté une augmentation du nombre de professeurs possédant un doctorat ainsi que l'accroissement d'activités de recherche. Ces actions ont contribué à donner une plus grande visibilité et présence à la prise de décision des vice-recteurs. Par ailleurs, les activités administratives ont été décentralisées du point de vue des aspects financiers et administratifs. Cependant aucune réforme de la loi organique ni des statuts généraux n'a été effectuée afin de conférer aux vice-recteurs des attributs d'autorité et de direction.

Alors, si en termes de culture de la communauté universitaire, les vice-rectorats sont parvenus à une plus grande notoriété, si le projet de décentralisation a été accepté, si le besoin d'une plus grande reconnaissance des professeurs des unités régionales a été identifié, la centralisation des activités à Xalapa reste absolument intacte. La raison de la persistance de cette centralisation se trouve dans le fait que les structures sont restées réglementairement centralisées sur les attributions du secrétaire académique et du secrétaire des finances et administration. Le secrétaire académique a sous sa responsabilité 6 Directions de secteur de connaissance, lesquelles regroupent les 74 facultés de l'UV. De plus, le secrétaire académique est responsable de la Direction générale de Recherche qui rassemble 28 instituts et 15 centres de Recherche ainsi que la Direction générale du système d'enseignement ouvert, la Direction générale d'administration de la scolarité et enfin la Direction générale des bibliothèques.

Le projet de décentralisation se présente dans un contexte de tension provenant de deux structures qui sont d'un côté, la structure centralisée existante et de l'autre, la structure parallèle celle des normes externes exprimées par les politiques publiques d'évaluation et de certification.

L'UV doit tenir compte de ces programmes, normes et certifications externes, puisque c'est ce qui lui permet d'avoir accès à un financement supplémentaire autre que la subvention fédérale et étatique qui lui est allouée. Les professeurs doivent donc satisfaire les critères de carrière académique définis par le SNI pour être homologués comme Chercheur national, ils ont aussi l'obligation de suivre les critères du Programme pour le Progrès du Professorat (Programa para el Mejoramiento del Profesorado, PROMEP) afin d'être reconnus en tant que professeurs à profil souhaitable. Ces diverses reconnaissances permettent aux enseignants d'accéder à des financements pour leurs projets de recherche. Les critères mettent

en valeur la figure de l'enseignant-chercheur, qui est différente de celle requise pour le recrutement d'un professeur ou d'un chercheur existant dans l'UV. En 2012, de 2 078 enseignants à temps complet de l'UV, 14 % font partie du SNI ; 221 de ces professeurs se trouvent à Xalapa et 895 (43 %) ont le profil PROMEP.

Le PROMEP établit aussi la reconnaissance de groupes de chercheurs dénommés Corps Académiques (CA), organisés autour de Lignes de Génération et d'Application de la Connaissance (LGAC). Cette forme d'organisation de groupes de professeurs s'orientant vers la recherche, n'existe pas de manière formelle dans la Loi Organique ni dans les statuts généraux de l'UV, qui cependant rapportent dans leurs statistiques officielles que 172 CA ont été reconnus dont 96 sont accrédités en tant que CA en formation, 54 CA en consolidation et 22 CA comme consolidés. Au total, les corps enregistrent 588 LGAC.

Les normes externes définissent des formes parallèles de profil de carrière académique, de groupes de recherche, des lignes de recherche, des validations de leurs programmes d'études et modèles de planification et évaluation. Ceci a pour conséquence que les processus et structures proviennent de l'extérieur ce qui ébrèche la capacité de gouvernance et d'autonomie dans la prise de décision de l'UV. La plupart de ces transformations obéissent au transfert de structures, processus et procédures qui sont des modèles « abstraits », hors des contextes de l'histoire et des pratiques quotidiennes de l'UV. Dans ce sens, la forme de la transformation adopte une rationalisation basée sur l'administration des choses.

3. Le jugement des directeurs pour la gestion des tensions et des espaces d'accords : le gouvernement des hommes

L'UV se débat entre les tensions provoquées par la présence de trois structures. La structure traditionnelle, centralisée sur la partie académique et administrative depuis Xalapa, la structure parallèle créée par les normes et les certifications externes d'évaluation et la structure future projetée sur les vice-rectorats. Les autorités, les enseignants et les étudiants se mobilisent dans de nouveaux espaces d'interaction dans le contexte d'une culture du changement. Même s'il n'y a pas de réformes profondes de la loi organique ou des statuts généraux, l'incertitude liée aux changements futurs ainsi qu'à une possible modification des structures d'autorité et de pouvoir génère

des tensions, des conflits et du stress dans la communauté universitaire. L'importance du jugement des autorités, ainsi que la connaissance de l'institution et les pratiques quotidiennes de la communauté, a permis de gérer ces tensions et conflits par le biais de la création d'espaces ouverts de discussion, de réunions où la participation est encouragée, par la divulgation d'information sur l'université et les activités des autorités elles-mêmes.

L'UV considère comme essentiel le renforcement d'une culture démocratique dans les pratiques de direction et de gestion dans tous les milieux institutionnels. Dans le même sens, une culture de la transparence est encouragée ainsi que celle de rendre des comptes. La légalité est un premier aspect substantiel du gouvernement dans les réformes entreprises dans la communication de valeurs et du symbolisme des activités universitaires.

Le deuxième aspect important est celui de la justice qui consiste en pouvoir juger et arbitrer les litiges à travers la légalité. La justice comporte deux tâches principales, celle de la régulation des relations entre les individus ayant des identités et des intérêts particuliers et celle de la répartition juste des opportunités et possibilités de progrès au moyen d'appui institutionnels.

Le troisième aspect concerne la dimension politique qui relève principalement du gouvernement et de la législation. Par définition, la politique est l'activité humaine qui organise une société à partir de l'idée selon laquelle les membres s'approprient la communauté dans laquelle ils veulent vivre ; la législation consiste alors essentiellement en définir les règles et les conditions de cette convivialité. C'est pourquoi l'UV a valorisé la confiance en l'institution ainsi que le sentiment d'appartenance à une communauté qui se reconnaît elle-même.

L'UV avec les coordinateurs régionaux du Secteur de Formation Basique Générale (Área de Formación Básica General) a réalisé une analyse ainsi que la discussion d'une nouvelle stratégie. Dans ce sens, l'apport et la participation des instances régionales ont été encouragés afin de mener à bien un échange d'expérience, un fort engagement des acteurs et une prise de décisions consensuelles. Quant à l'examen et la discussion des aspects à caractère académique, la tenue de conseils académiques a eu lieu dans les régions avec la collaboration de tous les acteurs participant à cette prise de décision.

En général, pour toutes les régions, un des progrès considérés comme étant des plus importants, se trouve dans le fait que, désormais, les vice-rectrices et les vice-recteurs président aux côtés

du Recteur, les Conseils Universitaires Régionaux, ce qui marque une très grande différence en termes de perception de la nature des fonctions et du rôle correspondant aux vices-rectorats. Cependant, il reste toujours difficile de définir et de délimiter, dans la vie de tous les jours, les responsabilités, les engagements et les attributions des directions administratives et des directions académiques des différents secteurs en relation avec ceux des vice-rectorats.

Pour l'UV, la culture de la transparence, l'accès à l'information et le fait de rendre des comptes feront partie de la politique d'une gestion universitaire qui consolide la confiance de la communauté universitaire pour la gouvernance et la direction de celle-ci. Les obligations institutionnelles à la transparence doivent être respectées par le biais de mécanismes favorisant la circulation de l'information de manière opportune, claire, véridique et pertinente.

L'information considérée, comme publique par la loi n° 848 de Transparence et Accès à l'Information Publique de l'État de Veracruz et par le règlement de Transparence et d'Accès à l'Information de l'université véracruziennne, a été mise en circulation par des mécanismes qui contribuent à sa diffusion, usage et compréhension par les intéressés. L'indice d'information publique signalé par le règlement de Transparence et Accès à l'Information de l'UV, harmonisé et homologué en rapport avec la loi, est associé à la thématique suivante : normatifs et juridiques, académiques, institutionnels et/ou organisationnels, financiers, acquisition et travaux et fonction spécifique.

Le respect de la normativité doit être pris en compte dans les 29 rubriques qui, selon la loi 848 de l'État de Veracruz, déjà mentionnée, doivent être appliquées. Le pourcentage des attributions accomplies en la matière doit donc être de 100 %. Les rapports fournis par la Coordination Universitaire de Transparence et d'Accès à l'Information précisent que les 29 rubriques ont bien été prises en compte et respectées.

Les directeurs de l'UV ont pu gérer les confits et les tensions qui ont dérivé de la présence des structures et de leur interaction, à partir de la mise en place d'une culture du changement et de transformation *via* l'ouverture d'espaces de discussion, de l'incitation à la participation, d'une plus large communication et de la volonté de mener les activités de l'université de manière transparente. Dans ce sens, le jugement des directeurs s'est davantage orienté vers le gouvernement des hommes, et la construction de sens et de signification des activités académiques et administratives.

Chapitre 8.

Normalisation de l'information sur la RSE.

Le cas de la société Inditex

Juan Piñeiro Chousa et *Noelia Romero Castro*

1. L'information sur la RSE

La révélation de l'information sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est devenue une exigence sociale pour les entreprises, dont le transfert au domaine de la régulation s'est réalisé d'une manière différente dans les divers cadres normatifs régionaux et nationaux. Et cela, sans qu'un accord n'ait encore été atteint sur la question de savoir si elle doit être considérée comme une obligation ou comme un acte volontaire des entreprises, et sans avoir trouvé encore un référentiel clair de standardisation de son contenu, aussi nécessaire pour rendre l'information comparable et fiable que difficile à définir, étant donné l'étendue et l'hétérogénéité de sujets que la RSE contient. La situation actuelle de la normalisation de l'information sur la RSE est donc encadrée dans le débat sur le caractère obligatoire ou volontaire de sa présentation et l'utilisation ou non d'un modèle standardisé de *reporting*.

1.1. La diversité des modèles normatifs de RSE

Bien que ce ne soit pas un objet d'analyse dans ce travail, on peut signaler ici aussi que le même problème de normalisation se pose en ce qui concerne les systèmes de gestion de la RSE. Ainsi, bien que l'intégration de la RSE dans la gestion des entreprises soit encore considérée essentiellement comme une option volontaire, de nombreuses voix réclament la nécessité de la réguler dans une mesure plus ou moins large et sous différentes approches normatives, cette recommandation n'étant pas prise au sens de l'obligation pour les entreprises d'être socialement responsables, mais plutôt de celle consistant à établir un cadre clair et commun de référence dotant de sérieux, de crédibilité, de fiabilité et de visibilité les entreprises socialement responsables. Par ailleurs, il n'existe aucun modèle unique ou standardisé pour l'intégration de la RSE dans la gestion des entreprises, mais plutôt des tentatives multiples de normalisation (Piñeiro, Romero et Vizcaíno, 2010) qui se superposent en créant un cadre confus pour la définition et l'évaluation des stratégies de RSE des entreprises. Parmi ces diverses normes, deux ressortent aujourd'hui à l'échelle internationale : l'ISO 26000, qui se présente comme un guide (pas comme un standard pouvant être certifié) pour orienter la gestion de la RSE dans les entreprises, et qui identifie les principales aires de contenu de la RSE, et le Pacte Mondial (PM) des Nations unies, qui propose aux entreprises de s'engager sur 10 principes qui recueillent des valeurs fondamentales en matière de Droits de l'homme, du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption.

En matière de *reporting*, l'élaboration d'information sur la RSE dans les entreprises possède aussi aujourd'hui deux références fondamentales dans le contexte international : le guide pour l'élaboration de mémoires de durabilité de la Global Reporting Initiative (GRI), et les rapports de progrès du PM. Mais nous sommes loin d'atteindre les niveaux de normalisation propres au domaine de l'information financière, qui est encore considérée comme l'information principale émise par une organisation.

En ce qui concerne le caractère obligatoire ou volontaire de la reddition de comptes en matière de RSE, actuellement la législation de l'Union européenne n'établit pas un cadre obligatoire de *reporting* non financier et ne fait référence à aucune norme ou standard concret. Par ailleurs, le contexte légal des différents États membres est assez fragmentaire, comme nous le verrons dans le [paragraphe 2](#).

Cette diversité de pratiques donne lieu à un niveau de transparence également varié en matière d'information non financière, aussi bien en ce qui concerne la présentation de rapports que la qualité de cette information lorsqu'elle est présentée. Cela complique la comparabilité et se traduit en un manque de consistance de l'information sur la RSE publiée par les entreprises. Ainsi, le manque de normalisation pose un problème concernant le niveau de transparence des entreprises face à la société, leur capacité à intégrer de manière efficace les questions sociales et environnementales dans leurs opérations et leurs stratégies ainsi que la capacité des investisseurs à incorporer l'information sur la RSE dans leurs modèles d'évaluation.

Tandis que le problème de la normalisation de l'information en matière de RSE reste sans solution, des initiatives visant à offrir des réponses et des solutions pour améliorer l'efficacité et la crédibilité de la reddition de comptes des entreprises surgissent sans cesse. Une des plus prometteuses est celle qui mise sur l'élaboration d'information intégrée, promue par l'International Integrated Reporting Council (IIRC), qui défend le principe de faire converger les diverses demandes d'information des entreprises (en matière d'information financière, de RSE, de gestion corporative, etc.) dans un cadre unique d'information intégré, permettant aux entreprises de rendre compte sur tous les aspects pertinents et matériels de leur activité dans un rapport unique intégré. Nous ferons référence à cette initiative au paragraphe 3 de ce chapitre.

1.2. L'information sur la RSE chez Inditex

Inditex (Industrias de Diseño Textil, S.A.) est un groupe espagnol de confection textile créé en 1985. Le groupe possède plusieurs marques, mais la première enseigne est Zara, fondée en 1975. Inditex est spécialisé dans la conception, la fabrication et la distribution de vêtements et d'accessoires pour hommes, femmes et enfants, et son activité s'organise essentiellement autour de cinq familles de produits : vêtements, articles de lingerie, chaussures, accessoires et articles de maison. Le groupe comprend plus d'une centaine d'entreprises ainsi que plus de 128 000 employés, et à fin août 2014, la commercialisation des produits est assurée au travers d'un réseau de plus de 6 390 magasins. Sur l'exercice 2013, son chiffre d'affaires est monté à 16 724 millions d'euros. Le groupe ne fabrique que 1 % des habits qu'il vend. La moitié des produits sont fabriqués dans des ateliers en Europe et dans le bassin méditerranéen, et l'autre moitié

en Asie (Bangladesh, Pakistan, Inde) et Amérique du Sud (Pérou, Brésil). Le groupe utilise environ 5 000 fournisseurs différents.

La RSE du groupe Inditex englobe son engagement social et environnemental dans l'exercice de ses activités et est partie intégrante de son modèle d'affaires¹. Inditex possède une grande trajectoire dans le développement de politiques de RSE et, plus concrètement, dans l'élaboration de mémoires de RSE, en participant activement aux initiatives globales les plus innovatrices en matière de la reddition de comptes, de la raison par laquelle elle a été choisie comme cas d'étude dans ce chapitre.

Avec la transparence comme principe fondamental de ses rapports avec la société, Inditex publie depuis 2002, sous des formats et des structures diverses, l'information sur son engagement avec la RSE. Ainsi, en 2003, elle présente son premier rapport de RSE, concernant l'exercice 2002 et adapté aux directives du GRI. En 2004, elle publie son premier rapport de progrès du Pacte Mondial concernant l'exercice 2003, après avoir été la première entreprise espagnole à adhérer à cette initiative à la fin de l'année 2001.

En publiant ces rapports, Inditex vise à rendre compte des données essentielles de chaque exercice du point de vue de la triple dimension économique, sociale et environnementale de son activité. Dans le cas du rapport de progrès du PM, Inditex l'élabore jusqu'en 2007 en suivant le modèle proposé par le PM lui-même, tandis qu'à partir de 2008 il est intégré dans son rapport annuel. Les rapports de RSE ont toujours suivi les directives du GRI (plus précisément, la version G3 du guide à partir de 2006), bien que le contenu et la structure des documents aient beaucoup varié depuis le premier mémoire publié pour l'exercice 2002. Dans cette évolution, que nous analyserons avec plus de détail au point suivant, la volonté de normaliser et d'intégrer l'information sur la RSE avec le reste de l'information corporative publiée par le Groupe est évidente.

Mais malgré les progrès, l'information présentée est toujours considérée peu importante et secondaire dans les études qui analysent la qualité et l'impact des rapports de RSE (Observatorio Español de la RSC, 2005-2012). Cela est dû en grande partie à l'absence d'un cadre normalisé efficace pour la divulgation de l'information sur la RSE.

¹ Pour de plus amples informations sur la responsabilité d'entreprise d'Inditex, voir le lien <http://www.inditex.com/es/sustainability>.

2. Le conflit de normes dans l'information sur la RSE

Dans le contexte international et européen nous pouvons identifier plusieurs initiatives normatives réglant, en divers degrés ou de manières différentes la présentation de l'information sur la RSE de la part des entreprises. L'Union européenne réalise son premier apport à la promotion de la divulgation de l'information sur la RSE dans la Directive de Modernisation 2003/51/CE du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2003, sur les comptes annuels et les comptes consolidés de certaines catégories de sociétés, banques et autres établissements financiers et compagnies d'assurance.

2.1. Des problèmes de comparabilité entre les entreprises

Le 15 avril 2014 le Parlement européen a adopté la directive sur la publication d'informations extra-financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes sociétés et certains groupes. Les grandes entités d'intérêt public (sociétés cotées ainsi que certaines sociétés non cotées, comme les banques, les compagnies d'assurance, et d'autres désignées par les États membres en raison de leurs activités) avec plus de 500 salariés seront tenues de publier certaines informations extra-financières (politiques, les risques et les résultats en ce qui concerne les questions environnementales, les aspects sociaux et liés au personnel, le respect des Droits de l'homme, les questions de la lutte contre la corruption, et la diversité dans leur conseil d'administration) dans leur rapport de gestion.

Certains États membres ont introduit des conditions de divulgation d'information non financière plus strictes que celles établies par la législation en vigueur de l'UE, et cette diversité de conditions requises nationales risque d'occasionner des dépenses complémentaires aux entreprises qui opèrent dans plus d'un État membre, même si tous les États membres ont choisi d'exempter les petites et les moyennes entreprises de cette condition requise.

La modalité normative de caractère obligatoire, caractéristique de pays comme la France, les Pays-Bas ou la Suède, entre autres, se caractérise par la promulgation de diverses normes qui déterminent le contenu des mémoires de RSE. La France a été le premier pays européen à promulguer, en 2002, une législation spécifique pour les grandes entreprises, mais le Royaume-Uni avait déjà impulsé en 2000 une obligation formelle de présentation d'information sur la durabilité des caisses de retraite. Ces normes s'adressent habituelle-

ment aux entreprises cotées en bourse, aux entreprises publiques ou aux grandes entreprises.

D'autres pays, comme le Danemark, l'Afrique du Sud ou le Brésil, ont décidé d'encourager la publication de rapports de RSE entre les entreprises cotées à travers une approche d'autorégulation, selon laquelle les entreprises sont obligées de présenter des rapports de RSE ou d'expliquer pourquoi elles ne le font pas.

À l'opposé, le procédé volontaire octroie une pleine autonomie aux entreprises pour qu'elles décident librement d'élaborer leur information sociale, ainsi que son contenu.

En Espagne, la Loi d'Économie Durable de 2011 adopte une approche hybride, en obligeant les sociétés commerciales étatiques et les entreprises publiques à élaborer un mémoire de RSE, et en envisageant que les sociétés anonymes publient aussi des rapports de RSE de manière volontaire, en stipulant que, dans ce cas, les entreprises ayant plus de 1 000 salariés devront présenter leur rapport de RSE auprès du CERSE (Conseil d'État de Responsabilité sociale des Entreprises).

En ce qui concerne la normalisation du contenu des rapports de RSE, sans doute l'initiative la plus saillante pour la standardisation de l'information sur la RSE jusqu'à présent a été celle soutenue par la GRI, dont le Guide pour l'Élaboration de Rapports de Durabilité a été adopté par la majorité des entreprises qui élaborent des rapports de RSE. Certaines réglementations nationales qui encouragent la publication de rapports de RSE font référence explicitement à l'utilisation de ce standard international. Malgré cela, aujourd'hui il est généralement accepté que cette initiative présente des limitations importantes et qu'il est nécessaire d'avancer vers un nouveau modèle de *reporting* augmentant l'efficacité et l'efficacité de l'information des entreprises.

Face à cette absence de définition du caractère obligatoire ou non de l'élaboration de l'information sur la RSE, et de l'adhésion ou non à un des standards les plus populaires dans ce domaine, les entreprises ont essayé de répondre aux exigences de transparence de la société de diverses manières, ce qui donne lieu, même en suivant des cadres de référence généralement acceptés comme celui du GRI, à des problèmes de comparabilité aussi bien entre les entreprises qu'entre des périodes différentes pour une même entreprise.

2.2. *Évolution de l'information sur la RSE chez Inditex*

Ce n'est qu'en 2002 qu'Inditex commence à élaborer un rapport de RSE, même si le rapport annuel de l'exercice 2001 incluait un alinéa qui rendait compte pour la première fois de l'adoption d'une stratégie de RSE régularisée. En 2002, le premier rapport de RSE est publié en suivant les directives du GRI, et ce rapport accompagne (mais il n'en fait pas partie) le rapport annuel, qui recueille l'information avec un caractère strictement financier (les comptes annuels et le rapport de gestion). Ce mémoire de RSE de 2002 se concentre sur les dimensions sociales et environnementales de l'activité d'Inditex, et présente un extrait de l'information économique (recueillie en détail dans le rapport annuel) et de l'information sur la gestion consolidée (Inditex ne publie pas de rapport de gestion consolidée jusqu'en 2006).

Inditex maintient *grosso modo* cette distribution de contenus dans son rapport annuel et dans son mémoire de RSE jusqu'en 2006, à la seule différence qu'en 2005 l'information sur la gestion consolidée ne figurait pas dans le mémoire de RSE ni dans le rapport économique et financier (dénomination employée cette année au lieu de « rapport annuel ») de l'exercice.

En 2006, Inditex commence à publier dans un document unique, à la manière d'un rapport annuel, tous ses rapports (financier, de gestion, de RSE et de gestion consolidée), sans que leur intégration aille au-delà de l'addition de leurs contenus. À partir de 2008, le rapport d'activité du Comité d'Audit et de Contrôle et celui de la Commission de Désignations et de Rétributions sont également incorporés à ce rapport annuel.

D'autre part, de 2003 à 2007, Inditex élabore d'une manière indépendante le rapport de progrès du PM. En 2008 et 2009, cependant, la société emploie son rapport annuel pour accomplir cette formalité d'information, en informant d'une manière intégrée sur son progrès dans l'application de ses dix principes, sans aucun genre d'adaptation aux suggestions formelles de présentation de rapports du PM ni de référence concrète dans les documents aux principes du PM. Dans les mémoires de 2010, 2011, 2012 et 2013, le rapport annuel est utilisé aussi pour communiquer le progrès dans l'accomplissement des principes du PM. Mais, à la différence des deux mémoires précédents, une mention explicite est faite à l'accomplissement des principes du PM, grâce à l'indication des correspondances entre les indicateurs GRI et lesdits principes, conformément aux recomman-

dations recueillies dans le document « Making the connection »², puisque le PM envisage que l'évaluation des résultats obtenus soit réalisée dans les rapports de progrès en employant des indicateurs tels que ceux proposés par le GRI. Ainsi, la table des matières GRI du rapport annuel, qui sert aussi de rapport de progrès, indique les différentes parties du document mises en rapport avec les différents principes du PM.

3. L'initiative d'information intégrée

L'Union européenne, dans la communication de la Commission européenne du 25 octobre 2011, « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 » (COM (2011) 681), reconnaît le besoin d'adopter une approche réglementaire pour encourager la génération et la divulgation d'information en matière de RSE. Elle reconnaît aussi que la présentation intégrée d'informations financières et non financières représente un objectif important à moyen et long termes, et qu'elle suivra donc avec intérêt les travaux de l'IIRC, organisation formée par un groupe de divers organismes liés au champ de la reddition de comptes qui poursuit l'objectif de créer un cadre commun de rapport intégré.

La directive sur la publication d'informations extra-financières adoptée en avril 2014 laisse une grande flexibilité aux entreprises de communiquer les informations pertinentes de la manière qu'ils jugent la plus utile, ou dans un rapport séparé. Les entreprises peuvent utiliser les lignes directrices internationales, européennes ou nationales qu'ils jugent appropriées (par exemple, le Pacte mondial de l'ONU, la norme ISO 26000, ou le Code allemand du développement durable).

L'IIRC promeut l'élaboration d'information intégrée regroupant dans un rapport unique tous les faits pertinents de l'activité et du comportement d'une entreprise dans tous les aspects de la durabilité (économique, social et environnemental), en présentant l'information de manière cohérente et interconnectée, et en montrant comment la RSE est incorporée à la stratégie globale de l'organisation.

Plus précisément, nous pouvons signaler les inconvénients suivants liés à l'actuelle dispersion et à la saturation de l'information

² Une collaboration active s'est engagée entre le Pacte Mondial et la Global Reporting Initiative, donnant lieu à la publication du document « Making the connection », qui offre un guide pratique sur la manière d'utiliser ces cadres globaux dans leur ensemble et avec plus d'efficacité.

publiée par les entreprises : excès d'information, dispersée et non connectée, complexe et difficile à gérer, déséquilibrée et peu vérifiable. Face à cette réalité, la tendance à l'intégration cherche à fournir uniquement une information pertinente, interconnectée, claire, gérable, équilibrée, vérifiable et fiable. Au moyen d'un rapport intégré, les entreprises doivent être capables de satisfaire d'une manière efficace les besoins d'information de leurs différentes parties prenantes dans un cadre de crédibilité, de fiabilité et de comparabilité avec d'autres entreprises.

L'IIRC développe un cadre conceptuel international d'information intégrée qui facilitera l'élaboration de l'information dans les décennies à venir. L'objectif central du cadre conceptuel est de guider les organisations dans la communication de la large gamme d'informations dont les investisseurs et autres parties intéressées ont besoin pour évaluer les perspectives de l'organisation à long terme dans un format clair, concis et comparable. Cela permettra aux organisations, à ses investisseurs et aux tiers de prendre de meilleures décisions à court et à long termes.

L'objectif initial vise l'information diffusée par les grandes entreprises et la réponse adéquate aux besoins de ses investisseurs. Le cadre conceptuel contribuera à l'obtention d'une cohérence dans les rapports des organisations, à fournir des paramètres généraux pour les responsables politiques et les régulateurs et à fournir un objectif pour l'harmonisation des normes d'information.

Le rapport annuel 2011 publié par Inditex affirme que « Inditex présente un rapport annuel intégré de son activité économique, sociale et environnementale », bien que l'idée de rapport intégré employée dans ce mémoire ne corresponde pas à l'approche de l'IIRC, s'agissant plutôt, comme dans les années précédentes, d'un rapport combiné, dans lequel se présentent d'une manière conjointe, juxtaposés les uns aux autres, les rapports financier, de gestion, de RSE et de gestion consolidée d'Inditex.

Inditex a adhéré en décembre 2011 au Programme Pilote de l'IIRC, un programme de deux ans destiné à une sélection d'entreprises qui collaboreront en réseau avec les organisations d'un même groupe de référence pour échanger des connaissances et partager des expériences, en jouant un rôle clef dans le développement du cadre conceptuel de l'information intégrée.

Le rapport 2012 continue d'appliquer les principes de la version G3 de GRI et reconnaît avoir essayé d'adopter les critères de l'IIRC,

en incorporant comme nouveauté principale le fait de compléter l'information sur la mémoire avec information dans le web d'Inditex.

Le dernier rapport annuel publié par Inditex, correspondant à l'exercice 2013, l'a été selon les lignes directrices du nouveau guide G4 et se présente déjà comme un rapport intégré conformément au cadre conceptuel de l'IIRC.

Conclusion

Ainsi, l'information intégrée aspire à ce que l'information économique et financière cesse d'éclipser et de conditionner l'information sociale et environnementale, et à éliminer la confusion causée par l'inexistence d'un cadre normalisé pour l'information non financière. La seule manière d'atteindre ces objectifs est de faire que les responsables politiques, les régulateurs et les émetteurs de normes travaillent ensemble avec les entreprises et leurs groupes d'intérêt pour intégrer et harmoniser les conditions requises d'information dans les différents cadres juridiques. Ainsi, le développement du cadre conceptuel de l'IIRC exige la collaboration entre les entreprises et les institutions publiques et privées à l'échelle internationale, ainsi que l'exploration des opportunités d'harmonisation des conditions requises de l'information, au sein de chaque cadre juridique et au travers de ceux-ci.

Chapitre 9.

Comment la finance islamique valorise l'humain dans la gouvernance.

Cas de la Bahrein Islamic Bank

Aldo Lévy et Hichem Rezgui

La finance islamique est contrainte par un cadre normatif musulman et ses banques internationales ont à gérer cette injonction paradoxale : d'un côté, l'obligation de conformité aux principes éthiques et aux objectifs de rentabilité imposés par les marchés financiers mondialisés (d'inspiration anglo-saxonne) ; de l'autre, l'obligation de se conformer au cadre normatif musulman en matière de finance. Or les normes financières internationales et celles musulmanes en matière de finance présentent *a priori* des incompatibilités. Au travers du cas de la Bahrein Islamic Bank, le chapitre montre comment la finance islamique tente de dépasser les conflits de normes financières auxquels elle est confrontée. En particulier, la finance islamique permet de rendre convergentes la morale et l'éthique dans une gouvernance élargie par les *Sharia Boards*. Ces instances sont un exemple intéressant d'organes mis en place pour traiter des conflits de normes dans le domaine de la finance en revalorisant le jugement humain.

1. Finances classique et islamique en conflit éthique

1.1. Le cadre conceptuel

Les cadres conceptuels existent mais celui adapté à la finance islamique repose sur le Coran et la Sunna dont les normes générales *houkm* sont : la condamnation de l'intérêt *riba*, le partage des profits et des pertes dans des projets participatifs, la proscription de l'incertitude *gharar*, l'interdit de la spéculation *maysir*, l'adossement nécessaire à un actif tangible et la licéité des activités (Lévy, 2012). Ces normes islamiques se déclinent entre ce qui est : obligatoire *fard*, recommandé *mandoub*, répréhensible *marcrou*, admis *halal* et prohibé *haram*. Les institutions financières islamiques ne pouvant pas se conformer aux normes internationales pour présenter une « image fidèle » ou une « juste valeur », doivent se doter de structures internes de gouvernance (*Sharia Boards*) et externes de régulation par exemple l'organisation de comptabilité et d'audit pour les institutions financières islamiques (AAOIFI) pour présenter des états financiers consubstantiels et éthiques.

Si les banques classiques sont soumises aux normes de l'organisme de normalisation comptable international (IASB)¹, les Islamiques se distinguent par leurs fonctionnements, leurs activités, leurs objectifs et donc par les structures de présentation de l'information financière. Pour converger, se sont créés deux organismes spécifiques de réglementation internationale des normes islamiques : l'AAOIFI² et l'Organisme des Services Financiers Islamiques (IFSB)³ pour harmoniser les normes financières et comptables.

La majeure partie des banques islamiques reste soumise aux normes comptables internationales (IFRS) pour des raisons de comparabilité. Leurs financements et leurs actifs sont spécifiques donc leurs comptabilisations diffèrent selon l'IASB ou l'AAOIFI. En effet, le respect des normes de finance islamique est *a priori* incompatible avec celui des IFRS car, par principe, les déposants ne peuvent pas être des créanciers « classiques » à cause de l'interdiction absolue de l'intérêt *riba*. D'autre part, la banque islamique doit considérer l'entreprise et ses propriétaires comme deux entités différentes (Karich, 2002). Ainsi, la valorisation des actifs en finance islamique diffère

1 International Accounting Standards Board.

2 Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions.

3 Islamic Financial Services Board.

de la valorisation classique. Les actifs n'étant pas appréciés de la même façon, ils ne peuvent pas être classés selon la même logique.

Le conflit de présentation des états financiers islamiques se concrétise par le contrôle humain des membres du *sharia board* qui entérinent non pas l'image fidèle financière positionnée sur la performance mais sur la licéité des opérations, fondée sur une justice sociale, répartition équitable des profits et pertes, proscription de toute spéculation et de toutes activités interdites, don d'une partie du patrimoine aux pauvres *Zakat*.

1.2. Exemples de conflits entre banques islamiques et classiques

Ainsi, du principe de la prééminence de la réalité sur l'apparence *substance over form* (Lévy et Rezgui, 2012), la finance islamique repose sur celui de la fiabilité c'est-à-dire de la prééminence de l'être sur le paraître (Tord et Escaffre, 2012).

Tableau 9.1 : Comparaison entre banques islamiques et classiques

	Banque islamique	Banque classique
Rôle et opérations financières pratiquées	Engage ses ressources dans toutes opérations, devient intermédiaire puisque les opérations sont adossées à un actif tangible, ce qui lie acheteur, intermédiaire et vendeur.	Collecte des fonds et utilisation pour intermédiation financière et spéculation (pas de séparation banque de dépôts et investissement).
Relation clients	Les clients sont partenaires. Comme offreurs, déposants, prêteurs ou investisseurs, ils partagent les risques liés aux opérations financières. Comme demandeur, la banque est maître d'ouvrage, avance les fonds mais reste liée au développement du projet.	Relations de créanciers et débiteurs.
Comptes courants	Sans aucun intérêt (absence de rémunération).	Les dépôts constituent une très grande part des ressources mais sont rétribués par de l'intérêt.

	Banque islamique	Banque classique
Comptes d'épargne	La banque et le client partagent les pertes et les profits, mais le client n'intervient pas en général dans la gestion.	Les montants épargnés peuvent être retirés à tout moment (à l'exception de quelques comptes spéciaux). Le capital est rémunéré par un taux d'intérêt préétabli.
Comptes d'investissement participatifs (CIP) <i>Profit Sharing Investment Account</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Le client accepte que la banque gère ses fonds avec frais de gestion. – Avec les dépôts, la banque crée des fonds d'investissement (immobilier, matières), les déposants n'ont aucun droit de regard, le capital n'est pas garanti. 	

2. Un processus schizophrénique de normalisation bancaire

Il y a une contradiction fondamentale entre les normes du système bancaire classique et islamique. Les unes relèvent de modèles économiques et les autres d'un unique paradigme⁴ où le prolongement social est une évidence partagée.

Cette prise de conscience d'une dualité scientifique et sociale n'est pas récente. Une étude de Damak Ayadi et Ben Salem (2012) confirme que le recours aux IFRS relève bien d'une question financière et culturelle. On sait, d'une part, que la croissance économique du pays est un facteur positif pour l'adoption des normes internationales (Zegal et Mhedhbi, 2006) et, d'autre part, que l'influence internationale des grands cabinets d'audit est un facteur signifiant (Hassabelnaby *et al.*, 2003). Mais la donnée culturelle comme ensemble de croyances, valeurs, normes, comportements des individus au sein d'une société donnée, n'est pas négligeable (Hofstede et Hofstede, 2005). Il existe donc pour les banques islamiques un système comptable économique basé sur un système de valeurs hu-

⁴ En doctrine économique, un paradigme désigne le choix des problèmes à étudier et des techniques propres à leur étude (Larousse). Épistémologiquement, le mot « s'emploie fréquemment dans le sens de *Weltanschauung* (vision du monde). Par exemple, dans les sciences sociales, le terme est employé pour décrire l'ensemble de croyances et de valeurs qui influencent la façon dont un individu perçoit la réalité et réagit à cette perception », <http://fr.wikipedia.org/wiki/Paradigme>.

maines (Gray, 1988). Les valeurs de loyauté y sont plus importantes que les légales pour expliquer les choix des normes d'un pays (Ding *et al.*, 2005).

Dans l'étude précitée, les variables culturelles étudiées ont été la langue, la religion, le niveau d'enseignement supérieur et les effets des colonisations. Il ressort que ni la religion chrétienne ni la religion musulmane n'ont un impact sur l'adoption des normes internationales dans les pays musulmans contrairement à l'influence de la langue anglaise, la mondialisation des économies et le rôle international des « *Big 4* »⁵ qui est contingent.

2.1. Reporting et présentation des états financiers

L'illustration de l'analyse s'est portée sur *Bahrein Islamic Bank* (BIB) qui a adopté un double jeu de normes comptables⁶ : les IFAS conçues par l'AAOIFI et les IAS-IFRS produites par le normalisateur comptable international et les normes financières de Bâle II⁷.

Une analyse comparative est donc menée sur les états financiers 2011. Elle montre que le conflit des normes comptables traduit en réalité un conflit au sein même des banques entre l'attachement à un respect strict de la forme juridique des transactions financières et un souci de répondre aux impératifs commerciaux d'internationalisation et de rentabilité.

Le passage d'une structure du bilan en IFAS à une structure en IFRS reflète le passage d'une logique de conformité juridique à une logique de communication financière.

Dans le système financier islamique, l'intermédiation bancaire se déroule différemment puisque l'ensemble des opérations financières est subordonné à un sous-jacent tangible. La banque islamique peut jouer le rôle d'intermédiaire financier d'opérations commerciales, entre des vendeurs et acheteurs (*mourabaha*, *ijara wa Ictina*). Elle peut également jouer le rôle de partenaire commercial (*moudaraba* et *moucharaca*). Sur ce point, l'approche classique de l'intermédiation bancaire est inappropriée car, dans les institutions financières islamiques, l'actif n'est pas formé par des crédits à revenu prédé-

5 Big 4 désigne les quatre plus grands cabinets d'audit financier au niveau mondial : Deloitte, Ernst et Young, KPMG, PriceWaterhouseCoopers.

6 Le rapport annuel de BIB formule clairement le recours de la banque aux deux ensembles de normes comptables mais les IFAS sont prioritaires alors que le recours aux IFRS intervient de façon complémentaire.

7 Les accords de Bâle (I, II et III) sont des normes de réglementation bancaire qui visent à améliorer la maîtrise des risques financiers.

terminé, mais par des participations de la banque au financement (*moucharaca* et *moudaraba*) ou des ventes avec marge (*mourabaha*, *ijara*, etc.).

La reconfiguration du bilan aux IFRS nécessite donc un travail cosmétique qui se traduit au niveau du bilan IFRS par le regroupement sous la dénomination générique « Prêts et créances » des différents types de financements islamiques pratiqués par la Bahrein Islamic Bank (BIB). Cette appellation générique « Prêts et créances » ne rend pas compte de la nature participative de certains actifs financiers et ne fait pas montre non plus de transparence.

Une grande différence de présentation tient également dans l'introduction d'une rubrique spéciale entre les dettes externes et les capitaux propres. Il s'agit des comptes d'investissement participatifs (CIP) non restreints qui regroupent les fonds mobilisés à travers des instruments basés sur le principe islamique du partage des profits et des pertes.

L'AAOIFI recommande leur inscription dans un compte spécial comme éléments hybrides car ils ne peuvent être considérés, ni comme des dettes extérieures, le remboursement du capital n'étant pas garanti, ni comme des fonds propres, car le capital devrait être remboursé à l'échéance s'il n'a pas été altéré par des pertes. Ces quasi-fonds propres n'existent pas en IFRS. La présentation IFRS assimile les CIP à des dettes classiques ce qui est plus conforme à la réalité économique de ces dépôts. Ils représentent près de 80 % du bilan de la *Bahrein Islamic Bank*.

Ainsi, l'utilisation de chaque norme traduit un positionnement différent pour l'appréhension des produits financiers : les premières normes pointent la spécificité des CIP par rapport aux comptes d'épargne classiques alors que les deuxièmes inscrivent les CIP dans l'alignement avec des produits similaires proposés par les banques classiques. Par conséquent, les normes IFAS de l'AAOIFI reflètent mieux la structure patrimoniale de cette forme de mobilisation de ressources.

2.2. Contradictions comptables de certains produits financiers

L'utilisation de telle ou telle norme communique, dans les états financiers, des informations parfois contradictoires sur la nature des produits bancaires commercialisés. Les exemples de traitement de certaines opérations comptables ci-dessous permettent d'illustrer cette « schizophrénie ».

2.2.1. Le traitement des bénéfices de *Mourabaha*

BIB applique IFAS 02 pour la comptabilisation de ses transactions *Mourabaha*⁸. Mais, alors que les IFAS recommandent d'enregistrer les produits issus de ses transactions de *Mourabaha* en fin d'exercice comptable, *Bahrein Islamic Bank* préfère les enregistrer au moment de chaque encaissement. Ce dernier traitement est plus conforme aux pratiques des banques classiques ; en comptabilisant les bénéfices de *Mourabaha* à l'échéance, la *Bahrein Islamic Bank* les assimile dans l'esprit, aux intérêts financiers d'un crédit classique.

2.2.2. La rémunération des comptes d'investissement participatifs CIP

Par l'impossibilité absolue de rémunérer les dépôts avec intérêts, la *Bahrein Islamic Bank* a recours au principe participatif qui est au cœur du système financier islamique. Elle investit les dépôts de la clientèle puis partage les bénéfices éventuels. En apparence, la banque islamique respecte ce principe en appliquant la norme de l'AAOIFI pour le partage des profits. Mais, là encore on retrouve les influences des IFRS. En effet, *Bahrein Islamic Bank* a recours à des réserves spéciales afin de faire correspondre la profitabilité de ses CIP avec celle des taux pratiqués par les banques classiques. Même l'AAOIFI, a normalisé le recours à ces réserves prudentielles. Cette convergence est dictée par la réalité économique mais reste en conflit avec un des principes de la finance islamique : celui du partage des pertes et des profits.

2.2.3. Calcul du ratio de solvabilité

Le ratio de solvabilité (Mc Donough de Bâle II) suppose qu'une partie des actifs bancaires (les crédits) doit être financée par les capitaux propres et non par la dette (les dépôts) afin de diminuer les risques financiers. Les conventions de Bâle II et Bâle III⁹ ont établi une formule comptable pour le calcul du seuil minimal des fonds propres. Cependant, cette formule n'est pas adaptée aux banques islamiques car elle ne prend pas en compte leurs spécificités. L'IFSB a même établi une formule spécialement dédiées à la finance isla-

⁸ Dans un contrat *mourabaha* la banque s'accorde avec un acheteur pour lui fournir un bien au coût de revient et une marge bénéficiaire affichés. Il permet d'acquérir des biens en évitant les crédits à intérêt.

⁹ Les accords de Bâle III renforcent les minimas requis pour les fonds propres et établissent des ratios de liquidité en réponse à la crise financière des années 2007 et 2008.

mique, mais la *Bahrein Islamic Bank* applique Bâle II, plus intelligible pour les investisseurs internationaux.

3. Gouvernance élargie et recentrage des personnes physiques au sein des personnes morales

3.1. Principes de fonctionnement : *Sharia Boards*

Les *Sharia Boards* sont des structures internes de gouvernance au sein des organes de décision des banques islamiques. Conjointement aux structures de gouvernance des établissements financiers classiques, les banques islamiques sont contraintes de mettre en place une autorité morale supérieure, experte en normes islamiques. Ces comités consultatifs, de conformité de l'application des normes de la *Charia* dits *Sharia Board*, ont une double compétence ; d'abord ils décortiquent les montages financiers simples ou complexes et ensuite ils vérifient que chaque élément n'enfreint pas la loi islamique.

Le comité *Charia*, est composé d'un président, de plusieurs membres choisis parmi les experts *oulémas* et de spécialistes ayant la double compétence financière et normative. La durée de leur fonction et leurs défraiements éventuels sont déterminés par l'assemblée générale de la banque islamique. Un membre de ce comité *Charia* possède un droit d'assister à toute réunion du conseil d'administration mais sans droit au vote. Ce comité *Charia* émet des avis *fatwa*, sur l'application éthique dans les opérations de la banque et prend aussi des positions sur l'application des normes de comptabilité financière. Il peut demander une réunion extraordinaire du conseil d'administration, pour présenter un point de vue sur la moralité d'activités de la banque ou pour de nouvelles opérations financières complexes.

Cette autorité prend position aussi bien sur les produits proposés aux clients et la tactique suivie face à la concurrence, sur la politique et les méthodes de fonctionnement de la banque ainsi que sur la stratégie financière. Le principe est qu'il ne peut y avoir d'éthique d'entreprise sans une moralité des êtres qui la composent et une surveillance stricte des activités dont ils sont responsables.

Jusqu'il y a peu, les membres des comités *Charia* devaient garantir *halal*, des opérations financières internationales dont, comme beaucoup de spécialistes en la matière, ils ne comprenaient pas tous

les montages. À cause de cette complexité des activités financières mondialisées et des interprétations jurisprudentielles des normes islamiques, les membres de ces comités étaient quasiment introuvables.

L'exigence d'éthique économique, de moralisation de la finance, d'investissements socialement responsables, l'expansion des communautarismes, ont aidé l'expansion de ces comités *Charia* dans le monde et de plus en plus de spécialistes, experts en finance et en interprétation de la jurisprudence islamique, s'y consacrent. La morale économique est présente puisqu'ils peuvent utiliser leur compétence financière pour en faire leur métier, et l'éthique est sauve puisqu'ils ne peuvent pas être rétribués directement pour cette action au sein des *Sharia Boards*.

Ces comités *Charia* pour garantir les produits financiers répondent schématiquement à trois questions primordiales :

- les termes du contrat financier sont-ils compatibles avec la *Charia* ?
- l'opération est-elle opportune et pertinente pour le client ?
- l'opération crée-t-elle de la juste valeur pour le client et la communauté islamique ?

3.2. *Sharia Boards et rayonnement*

Les avis des comités *Charia* prennent comme base l'état de l'économie au VI^e siècle pour référence et leurs avis *fatwa* diffèrent d'un pays à l'autre et en fonction des circonstances.

Le Golfe arabo-persique et la Malaisie, sont deux grands centres de finance islamique qui peuvent servir de référence. Or, dans les pays du Golfe, chaque banque islamique a son propre comité *Charia* alors qu'en Malaisie, un seul conseil religieux est rattaché à la Banque Centrale, à partir duquel doivent se conformer les banques islamiques malaisiennes qui veulent avoir leur propre comité de la *Charia*. Au Pakistan et en Iran, totalement islamisés, les banques islamiques n'ont pas de comités propres, mais c'est un « conseil de l'idéologie islamique » qui vérifie la légitimité des stratégies des banques et leurs instruments financiers.

Bien sûr, les experts de la *Charia* s'entendent sur les fondamentaux de la *souna*, mais de nombreuses divergences concernent son interprétation. Leurs commentaires peuvent être contradictoires et en l'absence d'harmonisation, si les intentions sont honnêtes leur mise à l'épreuve des faits est problématique.

L'avantage de la finance classique et laïque est que les normes internationales sont établies par peu de *Boards* (le normalisateur américain FASB et l'IASB international) qui sont quasiment consubstantiels. Toutefois, leur accusation durant la crise des années 2007 et suivantes a été si criante que leur travail se fait avec plus de circonspection (Bensimhon et Lévy, 2010).

C'est dans un alignement des finances classique et islamique, qu'on aboutirait à une « finance conventionnelle » qui, elle, associerait personnes morales et personnes physiques dans un même partage de conventions éthiques.

À part en Iran, au Pakistan et au Soudan où les systèmes économiques et financiers sont atrophés et totalement islamiques, dans les autres pays musulmans, les banques islamiques coexistent avec les banques classiques. De ce fait, elles sont soumises aux directives des banques centrales continentales, similaires à celles appliquées par les banques classiques.

Conclusion

Dans le cadre de la finance internationale, les investisseurs demandent dorénavant une éthique absolue. Comme il n'y a pas d'éthique d'entreprise sans une morale des dirigeants qui la composent, les *Sharia Boards* donnent aux investisseurs cette garantie morale en contrôlant les opérations des banques islamiques qui s'inscrivent, de ce fait, dans une finance éthique et plus humaine.

TROISIÈME PARTIE

Arbitrage et réduction des tensions normatives

La prolifération normative engendre des contraintes, des contradictions qui constituent autant de dédales de labyrinthe pour les entreprises et les organisations. Les impacts de la normalisation foisonnante sont multiples. Certes, ils sont d'abord de nature économique, car la normalisation accroît les coûts de production des activités dans de nombreux secteurs d'activité, mais ils sont aussi de nature stratégique, dès lors que la Tétranormalisation accentue le risque d'abstentionnisme économique et managérial de la part des dirigeants, qui brandissent alors le principe de précaution. Comment éviter ce comportement stratégique de plus en plus fréquemment observé, consistant à ne rien faire... pour éviter de se confronter à une norme trop contraignante, trop coûteuse ou que l'entreprise ne pourra respecter ? Cette troisième partie de l'ouvrage montre en quoi l'activation de la fonction de pilotage stratégique des entreprises et des organisations, consistant en particulier à développer l'arbitrage de la direction générale face aux incompatibilités de normes, à leurs contradictions, ou quant aux modalités d'application et d'acclimation à chaque entreprise ou organisation, constitue une voie de concertation et de décision, qui permet de sortir d'une application mécaniste des normes.

Le premier cas d'étude porte sur le secteur de l'architecture. Miguel Delattre, Véronique Zardet et Renaud Petit montrent comment le développement des normes de la construction immobilière,

depuis en particulier le Grenelle de l'environnement en 2007, a profondément transformé l'exercice du métier d'architecte. Il en résulte un niveau de tension entre un cadre normatif considéré par les professionnels de ce secteur comme largement antinomique du caractère créatif de leur activité. Les auteurs présentent des cas longitudinaux de recherche-intervention dans plusieurs agences d'architecture, qui montrent que c'est l'impulsion managériale de l'architecte gérant (ou des architectes associés) qui seule permet d'assumer cette contrainte, tout en développant une forte capacité créatrice, et ce tout en réduisant les coûts de conception et construction. Le **deuxième cas**, exposé par **Riad Makdessi** et **Sélim Mekdessi**, étudie les impacts émanant de l'application dans une même entreprise de trois normes (ISO 9001, ISO 14000, ISO 26000) sur les pratiques et le rôle de la direction des ressources humaines. Les auteurs mettent en évidence les différences et les contradictions dans les pratiques de ressources humaines telles que recommandées par ces normes de qualité, sécurité et responsabilité sociale de l'entreprise. En particulier, la fonction ressources humaines a un rôle particulièrement faible dans le déploiement de la RSE selon la norme ISO 26000. Si ces normes aboutissent certes à créer de nouveaux emplois et à développer des compétences internes spécifiques, il n'en demeure pas moins qu'on observe une grande solitude du responsable qualité, des manuels qualité pour l'essentiel virtuels, eu égard à la surabondance de pratiques dérogatoires aux normes. *In fine*, il revient à la direction d'arbitrer pour identifier le sous-ensemble commun à ces différentes normes, en particulier en matière de pratiques et de rôle de la direction des ressources humaines, qui constituera l'espace de compatibilité normative. Le **chapitre** proposé par **Boris Tronc** et **Jean-Michel Plane** expose le cas d'une TPE française, dont le dirigeant a décidé d'enfreindre certaines pratiques comptables considérées par lui comme incompatibles avec la stratégie d'innovation de l'entreprise. Cet arbitrage a donné lieu à une négociation avec son expert-comptable, puis avec l'administration fiscale. Ce cas illustre l'existence d'un pouvoir des hommes sur les normes, et que la fonction d'arbitrage, lorsqu'elle est assumée, permet aussi la négociation entre les parties prenantes. Le **chapitre suivant** expose le cas d'une association à but non lucratif dotée d'une mission sociale au Mexique. **Luis Portales**, **Osmar Arandia** et **Consuelo Garcia de la Torre** mettent en évidence comment l'association Pequeños Gigantes, dont la vocation est d'offrir des services de soutien humain, matériel et éducatif au foyer de l'enfance de l'État du Nuevo-León au Mexique, s'est trouvée confrontée à une divergence majeure de normes qui a bien failli la contraindre à arrêter ses activités. En effet le gouvernement

fédéral et national qui fournit des subsides importants aux associations caritatives a exigé, dans les cahiers des charges pour l'obtention des financements, un taux minimal de financements propres pour réduire la dépendance de ces associations aux financements publics. PG s'est alors engagé dans la recherche de nouvelles formes de financement, jusqu'à s'apercevoir que les ressources propres qu'elle allait collecter seraient fiscalement imposables, ce qui entraînerait un accroissement majeur des charges de fonctionnement de l'association. Une stratégie innovante a permis à PG de résoudre ce conflit de normes entre d'une part, les normes comptables, financières et les normes qualité et d'autre part, les normes commerciales. L'association a ainsi créé un nouveau modèle de gestion en développant une alliance avec un institut d'enseignement supérieur, le TEC de Monterrey, qui lui a permis de maintenir sa raison d'être et sa vocation tout en respectant les contraintes normatives les plus vitales. Le [dernier chapitre](#) expose la situation de trois entreprises confrontées à de multiples contraintes normatives dans leur stratégie de développement. [Henri Savall](#) et [Véronique Zardet](#) montrent les obstacles créés par la Tétranormalisation, ainsi que la perte de créativité et d'initiative que cela entraîne. Pour éviter une recrudescence de l'abstentionnisme managérial, les équipes de direction de ces entreprises ont mis en place des dispositifs d'arbitrage quant aux priorités et niveaux d'implantation des normes, ainsi qu'au choix des normes dont l'application est différée.

Chapitre 10.

Art et normes techniques en architecture : quelle cohabitation ?

Miguel Delattre, Véronique Zardet et Renaud Petit

Le secteur de l'architecture est en crise. La conception artistique ou la posture esthétique de ses professionnels sont devenues insuffisantes pour faire face à un environnement toujours plus normatif et concurrentiel. De l'orchestration d'une activité de conception au pilotage de sa réalisation, les architectes jouent un rôle de premier plan qu'ils ont de plus en plus de mal à tenir.

En effet, au-delà de la dimension économique, les agences d'architecture sont confrontées à une mutation liée à l'évolution progressive des formes d'exercice de leur métier. Elles évoluent dans un environnement de contraintes prescrites toujours plus prégnant (1.) et glissent inexorablement de l'art vers la technique (2.). Une impulsion managériale peut pourtant constituer un catalyseur stratégique (3.).

1. Le conflit sur les règles de l'art

L'activité traditionnelle des architectes, appelée « maîtrise d'œuvre » (MOE), représentée par les activités de conception architecturale, la gestion et le suivi de chantier, les études techniques, a largement évolué avec le temps et les réglementations. Depuis le Grenelle de l'environnement (2007), les architectes se sont engagés en France sur la qualité environnementale et le développement durable. Ces engagements, à portée sociétale, alourdissent toutefois le poids des normes, règles et contraintes réglementaires qui pèsent déjà sur cette profession.

1.1. Les normes d'essence sociétale

Au cœur du métier d'architecte s'imposent des normes de construction chaque année plus nombreuses, l'activité de conception étant vécue par les architectes comme un espace de contraintes nombreuses et importantes (Rowe, 1993 ; Baer, 1997 ; Smith, 2002 ; Ben-Joseph et Szold, 2005).

L'*inflation de textes* réglementaires et normatifs induit du flou et de l'incertitude en augmentant les interprétations possibles et une veille de plus en plus lourde. À titre d'exemple, le changement du mode de calcul des surfaces pour la construction, applicable depuis le 1^{er} mars 2012, qui institue le passage d'un calcul *déclaratif* au stade du permis de construire, à celui de Surfaces Hors Œuvres Nettes en surface de plancher. Cette évolution est défavorable, puisque l'obligation de recourir à un architecte passe de 170 m² à 185 m², ce qui a pour incidence de les écarter encore plus du marché de la maison individuelle, au profit d'entreprises de construction.

Les actes de conception font l'objet d'une *sur-responsabilisation*, se traduisant par de nombreuses sanctions au-delà de la responsabilité professionnelle décennale sur la réalisation des bâtiments. La plupart des architectes s'assurent auprès de la Mutuelle des Architectes Français (MAF), acquittant une cotisation qui correspond à 7/1000 du montant des travaux, soit environ 10 % des honoraires de l'architecte. Dans le cas d'un sinistre, l'instance judiciaire – juges ou avocats – cherche systématiquement la responsabilité de l'architecte car c'est le mieux couvert et le plus solvable de l'ensemble des intervenants !

Raynaud (2004) présente *différentes stratégies*, qui permettent à l'architecte de se ménager un espace de liberté réelle, montrant les difficultés particulières de l'exercice de conception. D'une part, le risque d'oubli ou de mauvaise interprétation des textes peut entraîner une sanction, qu'il nomme *sur-responsabilisation des actes de conception*, d'autre part, le *budget-temps croissant d'étude des textes* qui réduit la part du temps consacré à la conception architecturale. L'architecte porte donc une responsabilité croissante vis-à-vis de ses clients, ses partenaires, ses cotraitants qui sont extrêmement nombreux dans les phases de conception et de construction.

Dans le contexte de raréfaction des ressources et d'évolution des modes de vie, une forte attente pèse sur le secteur du bâtiment. En effet, ce secteur est le premier consommateur d'énergie en France, ses émissions de gaz à effet de serre ayant augmenté de 14 % depuis 1990. Les textes relatifs au développement durable imposent des

exigences fortes à l'activité de conception : BBC¹ (bâtiment basse consommation), normes haute qualité environnementale (HQE), réglementation thermique (2005, 2012, puis 2015) avec la notion de maison passive, c'est-à-dire fonctionnant en totale indépendance énergétique. L'activité est aussi impactée par de nombreux textes tels que l'accessibilité pour les établissements recevant du public (2014), les normes de sismicité ou celles relatives aux inondations (loi sur l'eau²) dès que le terrain à bâtir dépasse un hectare, le diagnostic plomb, amiante, termites sur les bâtiments existants, la sécurité incendie, contraintes des plans locaux d'urbanisme, règlements de lotissement, etc. Dans le cadre des économies d'énergie, l'évolution de la réglementation thermique nécessite entre autres de justifier par le calcul et l'engagement, dès le permis de construire, que la dépense énergétique projetée de la construction soit inférieure à 50 kW/m². Cette prestation vient grever les émoluments de l'architecte, puisqu'elle est incluse dans sa prestation au profit du Bureau d'Études Techniques fluides (l'ingénieur thermicien), qui se contente le plus souvent de fournir les résultats affichés par des logiciels agréés.

1.2. La balkanisation de l'activité par les normes

L'exercice d'architecture se trouve donc en tension entre la représentation d'une activité artistique créatrice et le cadre normatif d'un processus de production pesant. Le métier de l'architecte se situe « *entre œuvre et service* » et dépend fortement de la valeur ajoutée de l'architecte et de sa capacité créatrice ; l'originalité à tout prix est à la fois un mythe et une contrainte de l'architecture contemporaine (Habraken, 2005). Or, l'activité de création n'est pas individuelle, car l'activité de conception architecturale est *collective* et exige un fonctionnement en équipe projet multidisciplinaire (Foxell, 2003). Actuellement coexiste dans ce secteur, une multiplicité de professionnels avec des contraintes normatives fortes qui évoluent dans des relations de **partenariat concurrentiel** (Raynaud, 2004). Cette situation se traduit par une *atomisation du travail de conception architecturale*, éclatée entre de nombreux métiers : architecte, urbaniste, paysagiste, économiste de la construction, ingénieur structure, thermicien, acousticien, géotechnicien, etc. Chaque intervenant se spécialise sur un savoir-faire *technique* mais aussi sur une exper-

¹ Un bâtiment basse consommation doit consommer moins de 50 kWh/m²/an en énergie primaire, contre 240 pour la consommation moyenne des bâtiments existants, et entre 80 et 110 pour les bâtiments neufs construits jusqu'à ce jour.

² Loi du 30 décembre 2006.

tise et des connaissances *normatives*. Par exemple, dans un projet de construction de maison de retraite, on comptait sur le chantier presque autant de cotraitants que d'entreprises pour réaliser la construction : géotechnicien, VRD (Voirie Réseaux Divers), paysagiste, structures béton et métal, cuisiniste, SSI (Sécurité Incendie), fluides, acousticien, économiste, OPC (Ordonnancement et Pilotage de Chantier). En conséquence, l'agence d'architecture passait presque autant de temps à gérer les interfaces entre ses cotraitants qu'avec les entreprises exécutantes. L'architecte est « le chef d'orchestre », le *liant de l'acte de bâtir* et, de fait, endosse les responsabilités et assume les vides existant entre les différentes compétences des cotraitants. Cela laisse supposer que la spécialisation technique et professionnelle dans le secteur de la construction a conduit à tisser entre les architectes et les différents intervenants un lien de dépendance jamais atteint auparavant (Woudhuysen et Abley, 2004).

2. Le glissement historique vers la technique et la norme

La crise du secteur de l'architecture est aussi une crise de légitimité car les agences se trouvent confrontées dans le secteur du bâtiment à un rétrécissement de leur périmètre d'activité au profit des ingénieurs.

On compte aujourd'hui 30 000 architectes en France (Vial Voiron et Cartillier 2010). La taille des agences est aujourd'hui très faible, en moyenne 2 personnes par agence, 50 % d'entre elles n'ayant pas de salarié – l'architecte travaille seul – 1 % seulement ayant plus de 10 salariés³. Un autre fait marquant, par rapport à d'autres professions libérales, est le faible niveau de revenu des architectes, la rémunération moyenne étant d'environ 2 300 € nets mensuels.

À partir de 1962, date de création du ministère de l'Équipement, les bureaux d'études se sont multipliés. Les ingénieurs des Ponts ayant pris le contrôle de l'urbanisme, les débouchés principaux des jeunes ingénieurs civils se situent dans le secteur des bâtiments et travaux publics et les bureaux d'études techniques⁴. L'élément qui explique l'externalisation des compétences est le protocole signé en 1957, définissant les catégories de projets pour lesquels les ingénieurs conseils peuvent exercer la maîtrise d'ouvrage. Il s'en est suivi une diminution progressive de la taille des agences d'archi-

³ *Les Échos*, 19/01/12.

⁴ Par exemple dans les départements français, les ingénieurs des Ponts ont pris le contrôle de 72 Directions Départementales de l'Équipement sur 95 dans les années soixante.

ture, alors qu'auparavant elles employaient par exemple des ingénieurs, des urbanistes, etc. En outre, certaines analyses conduites par des architectes mettent également en cause la responsabilité des politiques (ministère de la Reconstruction, puis du Logement et de l'Équipement), des maîtres d'ouvrage, et des architectes eux-mêmes, partiellement responsables de cette externalisation des compétences de conception et de maîtrise d'œuvre, de par leur « inaptitude au combat » et leur passivité face à la concurrence interprofessionnelle.

Enfin, l'idéologie de l'École des Beaux-Arts de « *l'architecte artiste* », coupé des réalités du monde, contribue à expliquer pourquoi les architectes ont accepté si facilement de se dessaisir des questions techniques et économiques de la construction (Raynaud, 2009). Cette idéologie a eu des conséquences sur la façon dont les architectes se représentaient la hiérarchie des disciplines au service de leur art. Aujourd'hui, dans les agences d'architecture, la maîtrise d'œuvre architecturale et urbaine représente 63 % de l'activité, l'expertise conseil (assistance à maîtrise d'ouvrage, conseil, programmation et montage, expertise) environ 23 %, et de nouvelles activités sont en train d'émerger telles que le design, le graphisme, l'enseignement et la recherche (9 %).

Le projet architectural ne peut donc plus être la propriété d'un seul acteur ou d'un groupe d'acteurs dominants. Il exige un espace de *co-conception* : partage des communications, négociation entre l'ensemble des intervenants (Terrin, 2009). C'est donc à une *remise en question des méthodes de travail de l'architecte*, qu'invitent les auteurs et professionnels, qui considèrent que ces pratiques ne sont pas une fatalité, mais seulement des dysfonctionnements chroniques dans l'architecture et l'urbanisme (Terrin, 2009).

3. L'impulsion managériale : un catalyseur stratégique de projet

Nos propositions sont issues d'une recherche-intervention réalisée suite à la demande de professionnels architectes, élus d'un Conseil Régional de l'Ordre des Architectes, interpellés par la force de la crise et la carence de compétences managériales internes à la profession (ADERSE 2012 et 2014).

Un processus de formation-accompagnement s'est déroulé pendant 8 mois auprès de 6 agences comportant deux types d'actions :

- un *programme de formation-concertation* avec les architectes et principaux collaborateurs des agences à des outils de management socio-économique ;
- un *processus de changement à l'intérieur de chaque agence* comportant : un diagnostic des dysfonctionnements et des coûts cachés (Savall, Zardet, 1987, 2010), l'élaboration concertée de solutions et actions d'amélioration, leur mise en œuvre.

Pour chaque agence, des entretiens semi-directifs de diagnostic ont été réalisés, d'une part avec le (ou les) gérant(s)-architecte(s), d'autre part avec l'ensemble du personnel en entretien de groupe (Savall et Zardet, 1987, 2013). Dans les 6 agences, 8 gérants et 20 collaborateurs ont été interviewés. Puis, une séance collective de travail a été consacrée à un échange sur les dysfonctionnements et leurs incidences sur l'activité, pour estimer les coûts cachés engendrés.

Un mois plus tard, les effets miroirs des dysfonctionnements ont été présentés à l'ensemble du personnel des agences, ainsi que l'estimation des coûts cachés. Puis, chacune a pu constituer un groupe de projet composé de l'ensemble du personnel qui, au cours de trois séances espacées de 2 mois environ, avait pour objectif de co-construire un ensemble de solutions ou d'actions d'amélioration pour réduire les dysfonctionnements majeurs repérés. Dans ce contexte stratégique de développement d'un espace de co-construction, cette recherche a contribué à développer des dispositifs de gouvernance, afin de réallouer le potentiel stratégique des agences pour « desserrer » le poids des contraintes internes et externes, dont en particulier les impacts des contraintes normatives.

L'analyse des diagnostics réalisés nous a conduits à proposer trois axes stratégiques visant à placer les acteurs des agences d'architecture, et principalement le (ou les) gérant(s)-architecte(s), face à la résolution des problématiques de Tétrarnormalisation.

3.1. Renforcer la qualité du fonctionnement

On entend une multitude de reproches mutuels entre les agences d'architecture et les autres organisations qui concourent à la construction de bâtiment et leurs clients publics ou privés. Ces différentes perceptions concernent la fois la compréhension et le respect des normes, mais également des préjugés idéologiques. De fait, les relations avec les clients et les partenaires extérieurs devraient s'orienter davantage vers une coopération : « *On n'est pas au courant du contrat passé avec le client. Donc on ne sait pas où s'arrête*

notre mission et on réalise des tâches qui ne sont pas nécessaires ». Cela signifie également que les méthodologies collectives de travail mériteraient de s'orienter vers des pratiques d'éco-construction avec les partenaires, c'est-à-dire basée sur des échanges réguliers et cordiaux, plutôt que sur des reproches réciproques lorsqu'un dysfonctionnement survient : « *Des plans sans cotes c'est très mauvais pour notre image de marque. Il n'y a pas de contrôle des plans avant de les envoyer aux promoteurs. Alors les erreurs, on les gère sur le chantier, on prend une heure pour tracer sur place !* ». La construction d'une équipe de travail demande également une structuration/cohésion de la gouvernance lorsqu'une agence a plusieurs associés : « *Au niveau des associés il n'y a pas d'esprit d'entreprise collectif, l'activité semble plus reposer sur une juxtaposition de libéraux indépendants* », et des dispositifs de communication interne facilitant les échanges pour arbitrer et piloter leur activité et leurs relations avec l'externe : « *Quand on est plusieurs sur un dossier, les informations ne circulent pas entre nous. Ce sont les entreprises qui nous informent. On perd de notre crédibilité* ».

3.2. Améliorer la qualité de l'animation et du management des hommes

L'affectation des ressources internes pour prévenir les dysfonctionnements engendrés par la Tétranormalisation passe par une montée en compétences des collaborateurs des agences. Nombreux sont les salariés qui semblent souffrir du manque de **cohésion interne dans le travail**, pourtant nécessaires à la compréhension des problèmes complexes d'interprétations quotidiennes des normes : « *Quand j'ai des questions et des besoins en termes d'études, j'ai des réponses sur le chantier car en interne il y a un manque de réponse et de transmission du savoir* » ; « *Il y a parfois un manque de solidarité sur la réalisation de certains chantiers sur certaines périodes* ». C'est également un moyen de soutenir les collaborateurs dans leur choix de transgression d'une norme par rapport à une autre. De manière plus individuelle, les acteurs ont une faible sensibilité quant à l'importance d'une **prise de recul vis-à-vis du quotidien** et une forte **incapacité à se projeter**, preuve que les temps dédiés à la réflexion des actions engagées sont quasi-inexistants : « *Il y a un manque d'anticipation sur les prestations préalables des chantiers. Les dossiers d'exécution et les marchés d'entreprises sont bouclés de façon trop tardive* ».

3.3. Développer la qualité des services

Le produit-service reste le principal point de partage entre les agences, les partenaires et les clients, c'est en quelque sorte l'objet du lien social entre l'interne et l'externe. L'appréciation de la qualité de la production et du service est fortement conditionnée par les attentes des clients et les avis des partenaires extérieurs. La gestion des relations nécessite une fluidité dans les échanges, qui peut s'obtenir par une **contractualisation négociée entre les parties prenantes**. De plus, la dimension artistique du métier d'architecte rend difficile la contractualisation des performances et des résultats, c'est pourquoi l'affichage plus formel d'une **politique commerciale** permettrait d'éviter de nombreux malentendus et d'idées fausses sur le revenu des architectes : « *Dans les contrats, on propose au client un forfait global. Cela ne représente pas forcément le temps qu'on y a passé* ».

Ces trois axes fédérateurs ont permis de renforcer la capacité stratégique des agences, d'une part, en atténuant les freins à la mise en œuvre (le poids des contraintes externes et les dysfonctionnements internes ou internalisés), d'autre part en consolidant leurs capacités de négociation interne par une meilleure orchestration de leurs ressources, et externes par une plus forte détermination dans la qualité des relations.

Afin d'obtenir une vision des performances globales des agences d'architecture après la mise en place d'actions nouvelles, nous avons procédé à une évaluation des coûts cachés. Cela a permis d'élaborer des indicateurs de la performance globale des agences pour que chacune d'entre elle construise des projets d'innovation socio-économique (sur une période de six mois) en réponse aux nombreuses difficultés de Tétranormalisation qu'elles rencontrent. Enfin, une évaluation de la conversion de coûts cachés en valeur ajoutée pour les 6 agences a été réalisée : la moyenne des conversions a été évaluée à 58 % des coûts cachés initiaux détectés, soit une conversion moyenne par agence de 70 500 € (Tableau 10.1).

Tableau 10.1 : Récapitulatif des conversions de coûts cachés en valeur ajoutée (en euros)

	Agence 1	Agence 2	Agence 3	Agence 4	Agence 5	Agence 6
Contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables	25	40	26	54	49	34
Montant de coûts cachés par agence	149 100	53 600	89 500	175 400	115 700	112 600
Coûts cachés /personne et par an	40 700	15 100	17 900	61 300	28 900	22 530
Conversion de coûts cachés par agence	65 000	40 500	79 000	85 000	41 000	112 800
Taux de conversion	44 %	75 %	88 %	49 %	35 %	56 %

Les résultats obtenus dans ces agences montrent que les améliorations actuelles portent surtout sur la *sphère interne des agences*, préalable nécessaire à l'atteinte d'un second *palier de créativité* visant à agir sur les partenaires et cotraitants de l'agence d'architecture, afin de réduire les *dysfonctionnements d'interfaces*. En effet, les pratiques collaboratives sont beaucoup trop rares dans ce secteur au regard des enjeux (White et Morgan, 2005 ; Zardet, Delattre, Petit, 2012). Pourquoi le changement est-il si lent, dans un secteur qui sait faire preuve dans son cœur de métier d'innovation et d'audace ? Comment prendre davantage en compte les exigences des futurs utilisateurs, le risque, l'analyse du cycle de vie d'un ouvrage ?

L'architecte diplômé d'État souffre de fortes carences de compétences en gestion et management : il sait concevoir un projet mais pas forcément en gérer la réalisation. La récente réforme des études avec la mise en place d'une période de mise en situation professionnelle (MSP) permet en théorie aux jeunes diplômés qui envisagent de « s'installer », de découvrir la gestion et le management auprès de leurs aînés, mais ceux-ci ne sont pas davantage armés (Vial-Voiron, Cartillier 2010).

Conclusion

Les recherches-interventions menées dans les agences d'architecture nous ont permis d'établir à quel point la prégnance des normes, dans le secteur de l'architecture et du bâtiment, induit des

pertes de performances socio-économiques. L'une des issues possible qu'ont ces petites (ou micro) structures face à l'évolution de la Tétranormalisation, semble être la recherche systématique de coopérations inter-organisationnelles contractualisées avec l'ensemble des parties prenantes du secteur.

Chapitre 11.

L'impact de différents pôles de normes sur les pratiques RH.

Cas d'une entreprise libanaise

Riad Makdessi et *Sélim Mekdessi*

Aujourd'hui, l'entreprise est régulièrement interpellée sur des questions de société, concernant l'emploi, la diversité, la prévention des risques sociaux ou les seniors, etc. Ainsi, selon l'ANACT en 2007, 51 % des salariés considèrent que leurs conditions de travail sont plus importantes que leur niveau de rémunération. La qualité de vie au travail se définit par la qualité des relations sociales au travail, du contenu du travail, de l'environnement physique, de l'organisation du travail, par les possibilités de réalisation et de développement professionnels ainsi que la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Nous pouvons considérer que les normes ISO guident les entreprises vers de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines pour améliorer la qualité de vie au travail. Nous allons analyser, dans ce qui suit, les prescriptions des normes ISO 9000, 14000 et 26000 en matière de performance au travail, ainsi que le conflit et les contraintes qui sont survenus lors de leur application dans une entreprise libanaise agroalimentaire dénommée « K ». Nous prenons appui sur la théorie de la Tétranormalisation qui étudie les conditions de faisabilité et de compétitivité des stratégies proactives qui permettent de mieux intégrer les normes, tant au niveau des entreprises, pour leur application, qu'à celui des institutions pour leur génération, diffusion, contrôle et sanctions (Savall et Zardet, 2005).

1. Les conflits de pratiques RH entre ISO 9000, 14000 et 26000

Pour mettre en relief les prescriptions et l'implantation des normes ISO en matière de pratiques de gestion des ressources humaines au sein d'une démarche de qualité, de management environnemental et de responsabilité sociétale dans l'entreprise libanaise K, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec des acteurs variés et participé à la vie de cette entreprise afin de collecter des informations, à partir d'un poste d'observation négocié avec son Directeur. Nous avons collecté ainsi des discours oraux des acteurs (notes d'entretiens), analysé des documents et observé des situations de gestion que nous avons proposées de transformer. Le traitement de ces matériaux s'est fait par un dépouillement des entretiens et des effets-miroir de validation.

Nous avons noté que les acteurs de l'entreprise K voient très bien les différences, voire les conflits parfois, dans les pratiques RH recommandées par les trois normes ISO 9000, 14000 et 26000, ce qui crée chez eux une frustration liée à l'application de plusieurs normes à la fois. En effet, ils réalisent bien que dans la logique de l'ISO 9000 il s'agit de lignes directrices pour la sélection et l'utilisation d'un système de management de la qualité ; dans l'ISO 14000, c'est la mise en œuvre des systèmes de management environnemental qui prédomine, afin d'identifier et de maîtriser l'impact environnemental des activités des entreprises, tandis que dans l'ISO 26000 il s'agit des lignes directrices, des domaines fondamentaux et de la mise en œuvre opérationnelle d'une démarche de responsabilité sociétale.

S'agissant des objectifs de chacune des normes et de la certification, la plupart des acteurs sont confrontés à des conflits entre objectifs, mais surtout à une défaillance de coordination entre les différents éléments. Pour la norme ISO 9000, l'objectif est d'aider les entreprises à adopter une approche systématique de gestion des processus, pour fabriquer des produits de qualité répondant aux attentes des clients ; dans ce cas la certification visée se fait en deux temps : mise en conformité de l'entreprise avec les exigences de la norme, puis délivrance du certificat après audit par un organisme de certification. Pour la norme ISO 14000, il s'agit de réduire au minimum les effets dommageables des activités des entreprises sur l'environnement et d'améliorer en permanence sa performance environnementale. L'obtention d'un certificat ISO 14001 constitue un avantage concurrentiel en améliorant l'image de l'entreprise auprès des clients ; enfin, l'objectif de l'ISO 26000 est la guidance aux entreprises non pour remplir des exigences, mais pour établir une stra-

tégie de RSE. Cette norme n'est ni destinée ni appropriée à des fins de certification.

La question de la compatibilité des normes se pose donc, et l'on peut se demander si l'évolution conduira plutôt à une meilleure intégration ou à une plus forte désintégration, compte tenu du jeu des forces centripètes et centrifuges qui régissent chacune différents pôles de normes (Savall, Zardet, 2005) : sociales et RH, qualité-sécurité-environnement, comptables et financières, et enfin commerciales et d'activité.

Au sein de l'entreprise K, les difficultés d'intégration et d'appropriation des normes sont multiples ; de même, la place de la GRH dans ces normes diffère de l'une à l'autre. En effet, l'intégration ne saurait se limiter à l'affichage par l'entreprise K d'une norme qu'elle s'engage à respecter, par exemple le respect de l'environnement ou encore celui des normes sociales sur le travail des enfants. Lors de notre intervention, nous avons constaté la solitude dans l'entreprise du spécialiste responsable qualité, muni d'un manuel de procédures, qui a néanmoins permis d'obtenir la certification ISO octroyée pour un temps par un organisme extérieur. Toutefois, ce manuel est largement virtuel ; en effet, les pratiques professionnelles telles que nous les avons rigoureusement observées au quotidien dans l'entreprise sont découplées dudit référentiel, générant ainsi de nombreux coûts cachés chroniques. L'un des indicateurs les plus signifiants de l'incrédulité des acteurs internes face aux normes, est la surabondance de pratiques dérogatoires quotidiennes par rapport aux normes, indispensables pour assurer l'activité réelle.

L'une des conditions structurelles d'appropriation-assimilation des normes réside, selon nos observations, dans l'existence de mouvements d'opinions favorables à des niveaux macroscopiques (nationaux, internationaux). En effet, sans action sur l'opinion publique, il est inefficace d'édicter et de tenter de faire appliquer des normes qui seraient trop « décalées » des structures mentales locales.

Dans l'entreprise K, pour la norme ISO 9000, le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit doit être compétent en termes de formation initiale et professionnelle, de savoir-faire et d'expérience. La composante RH doit être particulièrement mise en valeur pour affirmer le rôle incontournable des acteurs de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas toujours. Concernant l'application de la norme ISO 14000, nous avons constaté un manque de prise en charge de l'analyse environnementale initiale, et un manque d'installation des exigences légales dans le domaine de l'environne-

ment. Nous considérons que K devrait mettre en place une structure organisationnelle adaptée à ses capacités. L'engagement de la direction est demandé, car il apparaît indispensable que le chef d'entreprise soit convaincu des avantages que représente la mise en place d'un système de management de l'environnement et qu'il transmette ses convictions à l'ensemble du personnel. Par contre, dans la norme ISO 26000, comparé aux fonctions de management, achats, qualité, production ou encore marketing, le rôle de la fonction ressources humaines reste faible pour articuler et développer une politique de RSE et même un rôle stratégique, les salariés étant la partie prenante la plus importante lors de projets de RSE. La norme ISO 26000 représente un enjeu stratégique pour les responsables RH de K, au niveau du respect de l'environnement. Ils peuvent intervenir sur certains points seuls ou en commun avec les autres fonctions de l'entreprise.

Par ailleurs, suite à l'analyse des phrases témoins tirées de notre recherche au sein de cette entreprise, nous pouvons dire que pour implanter la norme ISO 9000, l'entreprise souffre de plusieurs manques :

- manque de détermination précise des compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit ;
- non évaluation de l'efficacité des actions entreprises ;
- manque d'assurance que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités et de la manière dont ils contribuent à la réalisation des objectifs de qualité ;
- la non conservation des enregistrements appropriés concernant la formation professionnelle et le savoir-faire des employés.

Concernant la norme ISO 14000, les acteurs de K participant au bon fonctionnement du SME mis en place ne sont pas toujours identifiés, de même que leurs rôles, responsabilités et autorités respectifs. Les rôles, responsabilités et autorités ne devraient-ils pas être décrits dans les fiches de fonction ?

Pour la norme ISO 26000, une importance est accordée à l'implication des DRH pour veiller à l'éthique dans l'entreprise. Le rôle du dirigeant est essentiel pour prendre des décisions stratégiques, adopter une démarche RSE dans l'entreprise, spécifiquement pour les PME dans lesquelles la prise de décision est généralement centralisée auprès du dirigeant.

En outre, nous avons identifié un manque de détermination et de gestion de l'environnement de travail pour obtenir la conformité du produit. La Direction devrait améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisme, y compris le système de management de la qualité, par l'implication et le soutien des personnes. De même pour la norme ISO 14000, la Direction ne définit pas toujours précisément pour chaque fonction l'étendue de ses responsabilités en matière d'environnement, afin que chacun puisse définir notamment en cas d'incident/accident sa part de responsabilité en particulier en situation d'urgence. Concernant la norme ISO 26000, nous avons noté l'absence de mesure et de visibilité de la performance induite par une meilleure prise en charge par l'entreprise de sa responsabilité sociale, ce qui constitue un frein important au progrès du management, de même que l'absence ou l'insuffisance de communication interne ou externe. La mise en place d'une gestion du long terme est insuffisante : veille, anticipation des changements, positionnement sur des trajectoires de changement, de même qu'une meilleure gestion des ressources humaines, sociales et environnementales.

2. Les résultats de l'analyse textuelle des normes ISO 9000, 14000 et 26000 par le logiciel Alceste

Nous avons procédé à une analyse textuelle des normes ISO 9000, 14000 et 26000 à l'aide du logiciel Alceste. Deux analyses principales ont été effectuées :

- mise en évidence des convergences par une classification hiérarchique descendante (CHD) qui établit des classifications des unités textuelles appelées unités de contexte. Cette méthode procède par fractionnements successifs du texte, pour repérer les oppositions les plus fortes entre les mots et extraire ensuite les classes d'énoncés représentatifs ;
- mise en évidence des spécificités par une analyse factorielle des correspondances (AFC) qui permet, sous forme de représentations graphiques bidimensionnelles, de décrire l'organisation des mots spécifiques (mots pleins, étoilés, mots outils pour un corpus texte), et ensuite de positionner en plans factoriels les classes terminales dans l'espace.

Après un traitement de chacun des textes ISO 9000, 14000 et 26000 sous Alceste, nous avons procédé à l'analyse des résultats numériques, des classes obtenues et des graphiques.

L'analyse textuelle de la *norme ISO 9001* identifie une importante thématique qui représente le discours central de la norme, sur la nécessité de la *traçabilité des produits*. La définition de la traçabilité donnée par la norme ISO 8402 (1994) est l'aptitude à retrouver l'historique d'une activité ou d'un article au moyen d'une identification enregistrée. Par ailleurs, cette norme se caractérise par l'importance du *contrôle* tout au long de l'application du système de management de qualité et l'existence de deux hiérarchies dans les pratiques RH. Cette norme a aussi conduit à la création de *nouveaux postes* comme le service qualité avec un *responsable qualité*, des *techniciens qualité* et des *opérateurs de contrôle qualité*.

L'analyse textuelle de la *norme ISO 14001* dévoile l'importance de surveiller les activités de l'entreprise ayant des impacts environnementaux et de communiquer avec les parties prenantes sur le système de management environnemental à appliquer dans l'entreprise. La norme ISO 9001 ouvre elle aussi l'entreprise sur l'extérieur par la validation de son organisation par un organisme externe, ISO 14001 élargissant le regard porté aux différentes *parties prenantes internes et externes*, en exigeant un système réfléchi et documenté de sa communication. Enfin, les RH doivent appliquer des pratiques pour gérer les aspects environnementaux des activités de l'entreprise. Cette norme n'est pas très impactante dans son discours sur les pratiques RH, si ce n'est que sur ce que nous pouvons imaginer sur les *fonctions* liées à la maîtrise de l'*expertise en environnement*. Cette norme a certainement eu pour impact de renforcer les *politiques de santé et sécurité au travail*.

Enfin, l'analyse textuelle de la *norme ISO 26 000* exprime l'importance du discours des *Droits de l'homme*, discours central affectant les pratiques. L'autre notion est l'importance de la *communication* dans l'adoption de la démarche sociétale. Or, nous avons aussi trouvé ce concept de communication dans l'analyse de la norme ISO 14001, à propos de la communication externe avec les parties-prenantes ; par contre pour l'ISO 26000, il s'agit de la *communication interne* avec les salariés et *externe* avec les *autres parties prenantes*. Cette norme dévoile la *vision éthique* du dirigeant de l'entreprise qui désire appliquer les lignes directrices.

3. Recommandation de dispositifs de gouvernance pour mieux lier la GRH et les lignes prescriptives des normes

L'entreprise K désirent appliquer la norme ISO 9000 devrait développer une approche RH de gestion des processus de management par la qualité ; ainsi la fonction RH sera impliquée dans la *formation* des salariés, afin d'acquérir les compétences et le savoir-faire nécessaires pour obtenir des produits de qualité qui satisfassent les attentes des clients. De même, puisque cette entreprise désire adopter la norme ISO 14000, elle doit développer un type de GRH capable d'implanter les fondements d'une démarche de management environnemental ; donc assurer les expertises pour mettre en place les pratiques exigées par cette norme et garantir la conformité des produits, d'une part, le respect de l'environnement, d'autre part. Enfin, puisque l'entreprise K s'oriente aussi vers ISO 26000, elle est poussée à adopter une approche RH de responsabilité sociétale pour procurer à ses salariés un environnement interne de travail équitable et, en parallèle, intervenir pour implanter des pratiques respectant l'environnement externe de l'entreprise.

La fonction RH pourrait participer aux démarches de management de qualité et d'environnement, accompagner ces démarches au sein de l'entreprise K et participer à suivre l'évolution et contrôler les résultats. En plus des pratiques traditionnelles de la fonction RH, les Droits de l'homme au travail constituent un nouveau défi pour les DRH de l'entreprise K ; la norme ISO 26000 devant permettre d'appliquer concrètement les principes de développement durable en son sein. Par ailleurs, les salariés s'engageront vis-à-vis d'elle s'ils sentent que l'entreprise satisfait leurs besoins, remplit leurs attentes et leur permet d'atteindre leurs objectifs (Bentein, Stinglhamber et Vanderberghe, 2000). Les PME ont besoin de disposer des instruments appropriés pour gérer leur personnel pour maîtriser la performance économique et sociale, le climat social, fidéliser les salariés en les satisfaisant et gérer l'image de l'entreprise auprès des parties prenantes (Bachelard et Burlea-Schiopoiu, 2010). La GRH est considérée comme l'un des éléments fondamentaux de la motivation du personnel (Duchéneaut, 1995).

C'est l'Homme qui est pilote dans l'entreprise, et il peut, s'il est formé dans ce but, « réagir à des situations imprévues, imaginer des situations inédites, faire progresser l'ensemble » (Froman, Gey et Bonnifet, 2009). De même, d'autres chercheurs voient que la culture organisationnelle d'une PME est formée par les valeurs du diri-

geant, ses attitudes, ses idées et façons de penser. (Brodhag, Dubruc, Peillon, et Breuil, 2011).

Ainsi, l'entreprise K doit décrire comment les hommes et les ressources sont organisés pour pouvoir améliorer le travail, les normes devant contribuer à planifier et à appliquer les démarches de management.

Pratiquement, nous dressons ci-après un tableau qui précise quelques critères et leurs états d'avancement dans l'entreprise K :

Critère étudié	Niveau*
Écoute client	+
Leadership	-
Implication du personnel	-
Approche processus	--
Approche factuelle pour la prise de décision	-
Management par approche système	-
Relations bénéfiques avec le fournisseur	+
Amélioration continue	-
Amélioration de l'information dans l'entreprise	-
Prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle	-
Responsabilisation du personnel	-
Application du principe d'égalité pour les rémunérations entre hommes et femmes	+
Mobilité	+
Souci de l'employabilité des salariés, donc leur formation permanente	-
Participation aux bénéfices	--
Formules d'actionnariat	--
Diversité des ressources humaines	-
Parentalité	+

* (++) Un point sur lequel l'entreprise est très bien avancée.

(+) Un point sur lequel l'entreprise est avancée un peu.

(-) Un point sur lequel l'entreprise n'a pas fait d'avancée significative ou trop peu.

(--) Un point sur lequel l'entreprise n'a fait aucune action et doit faire des efforts prioritairement.

L'amélioration de ces points par le Directeur RH de l'entreprise, à travers des actions prioritaires, doit aider l'entreprise K à mieux s'organiser sur le plan managérial, en contribuant à l'identification des dysfonctionnements majeurs à travers la mise en œuvre des procédures, dans l'objectif de situer les responsabilités et de gérer de façon plus efficiente et efficace les RH.

Conclusion

Pour atteindre ses buts, nous recommandons à K une approche de management destinée à réconcilier des facteurs apparemment opposés : humain/économique, satisfaction/rentabilité, productivité/qualité, avantages financiers/qualitatifs, éthique/efficacité, etc. Il s'agit pour elle d'adopter une méthodologie guidée par la direction, permettant de développer les pratiques professionnelles des organisations, en s'appuyant sur des outils. Ceci peut être fait par l'instauration d'une dynamique de changement au travers d'un processus d'innovation sociale et organisationnelle, de la mise en place d'outils de pilotage du changement, afin d'instrumenter et de consolider le rôle des acteurs du changement, l'apport d'une stratégie et d'une énergie de changement.

Chapitre 12.

Représentation managériale et création locale de normes comptables identitaires

Boris Tronc et *Jean-Michel Plane*

Ces dernières années, l'analyse des organisations s'est enrichie de nombreux débats autour des normes, de leur caractère structurant, voire même dénaturant parfois. La norme comptable définit des règles applicables afin de produire une information compréhensible par tous. Le cadre qu'elle donne facilite cette production tout en homogénéisant l'information produite. Certains dirigeants critiquent cependant les objectifs fixés par la norme comptable et cherchent à présenter une représentation plus intime de leur organisation. On peut donc légitimement se demander comment ces derniers se projettent dans un univers managérial structuré par des normes de plus en plus complexes. Pour abandonner une application stricte et peu contextualisée, la norme est discutée avec les professionnels de la comptabilité pour mieux exprimer ce que le dirigeant veut révéler de lui-même et de son entreprise. La norme générale peut être interprétée et appliquée localement pour ne pas révéler par des données comptables les choix stratégiques par exemple, et au contraire mettre en exergue des éléments du mode de gestion qui symbolisent les valeurs de l'organisation. Ces dirigeants cherchent ainsi à mettre en cohérence l'image comptable et le mode de management. Une telle mise en cohérence ne va pas de soi : est-elle totalement délibérée ou bien relève-t-elle davantage d'une stratégie émergente, voire d'une logique incrémentale ?

1. Le conflit de normes au sein de Roxane SAS : l'expression d'un objectif organisationnel

Lorsque la norme comptable convient mal à la situation que le dirigeant souhaite présenter, certains n'hésitent pas à l'adapter. Ils peuvent sélectionner les normes qui leur conviennent le mieux, interpréter celles qui s'adaptent mal et enfin si aucune solution n'est jugée satisfaisante, en construire de nouvelles. Il y a ainsi des degrés dans l'adaptation, ce qui en complique cependant la lecture et le contrôle externe mais en améliore la qualité informative.

Le cadre conceptuel comptable propose dans certains cas une interprétation locale de la norme. Mais l'adaptation ne se limite pas à ce qui est prévu, elle se fait dans des situations variées pour lesquelles les explications diffèrent d'une entreprise ou d'un acteur à l'autre, afin de répondre à des objectifs qui ne sont pas toujours exprimés clairement.

Si une application stricte de la norme ne permet pas de représenter de manière satisfaisante un phénomène, il est possible d'en proposer une interprétation discrétionnaire. Le dirigeant de l'entreprise Roxane a rencontré sur quelques éléments particuliers des problèmes d'incohérence avec la norme comptable que nous illustrons ci-dessous.

Situation d'incohérence	Principe de gestion	Norme comptable	Normes fiscales ou sociales
Versement de primes aux salariés.	La prime représente pour le dirigeant un supplément de revenu versé à ses salariés qui est lié à la performance de l'entreprise et son niveau de résultat.	Les primes constituent des éléments de rémunération enregistrés en salaire.	Un accord de participation serait tout à fait possible dans ce cas afin de faire converger pratique de gestion et comptable mais le dirigeant perdrait alors son pouvoir discrétionnaire.
Cession de Valeurs Mobilières de Placement (VMP).	Il faut maximiser la plus-value : les éléments cédés sont ceux achetés le moins cher.	Les VMP cédées sont sorties de l'actif selon la méthode du premier entré premier sorti ou coût unitaire moyen pondéré.	La méthode de gestion utilisée conduit à constater toujours au plus tôt la plus-value et donc à anticiper le paiement de l'impôt.

Situation d'incohérence	Principe de gestion	Norme comptable	Normes fiscales ou sociales
Apport d'un brevet lors de la reprise d'une société.	Le brevet est utilisé dans l'activité.	Le brevet est un élément amortissable qui donne un privilège limité dans le temps.	L'administration fiscale refuse que le brevet soit amorti et le reclasse en fonds commercial.

La première situation correspond à la volonté du dirigeant de faire apparaître distinctement dans le compte de résultat qu'une partie des gains de l'année sont redistribués si l'entreprise atteint un assez bon niveau de résultat. S'agissant de primes, leur enregistrement devrait conduire à ce qu'elles apparaissent en salaire et donc que le montant soit en quelque sorte noyé dans les comptes. En ce qui concerne les valeurs mobilières de placement, la règle est en quelque sorte : moins chère achetée / première vendue. Cette pratique comptable est justifiée par le dirigeant qui explique gérer son portefeuille de Valeurs Mobilières de Placement (VMP) de cette manière, afin de maximiser la plus-value. Il dit « *se moquer de ce que font les autres puisque c'est comme ça qu'il gère ses actions* ». Enfin, l'apport d'un brevet à la société Roxane par une autre société a conduit à son enregistrement en tant que tel dans l'actif du bilan avec accord de l'administration fiscale. Suite à un contrôle fiscal, le brevet a dû être finalement reclassé en fonds commercial. Un redressement sur les amortissements a été effectué. Le dirigeant trouve anormal de devoir enregistrer ce reclassement et le redressement fiscal. Le brevet est un élément protégé, que le dirigeant utilise dans son activité et qui donne un privilège limité dans le temps à l'organisation. L'amortissement permettrait selon lui de constater la perte de valeur du brevet et son utilisation et représenterait donc mieux la situation économique de l'organisation.

Le dirigeant de cette organisation considère que sur des éléments qu'il estime sensibles, la norme comptable ne lui permet pas de représenter de manière suffisamment fidèle son organisation et refuse de se contenter des pratiques usuelles.

2. Des niveaux d'indifférence à la comptabilité

Les dirigeants d'entreprises ne sont jamais indifférents à la comptabilité. Certains se préoccupent même de l'image comptable qu'ils émettent, car des éléments qui leur apparaissent comme pertinents méritent selon eux d'être révélés.

2.1. La dimension fiscale dans les choix comptables

Les dirigeants tentent de sélectionner les normes qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs. En effet, ils préfèrent naturellement, comme tout un chacun, les normes qui les favorisent. Le choix d'une option comptable peut être autant un choix fiscal qu'un vrai choix économique et mener dans les deux cas à une représentation satisfaisante de l'organisation.

Les conséquences fiscales ne sont pas appréhendées avec le même intérêt selon le type de décision. La fiscalité est perçue à travers deux exigences : payer l'impôt et être contrôlé par l'administration fiscale. Ce deuxième point ne doit pas être réduit au premier. En effet, certaines décisions de gestion déclenchent un contrôle par l'administration fiscale. Il est alors raisonnable de ne pas risquer un contrôle dont l'objet ne sera pas circonscrit à ce qui l'a déclenché. Le dirigeant de Roxane ne se préoccupe pas en priorité de l'intérêt ou du désintérêt fiscal d'une décision de gestion, mais davantage des contraintes managériales qui en résulteront. Cette rationalité est différente de celle des professionnels comptables en général, pour qui la fiscalité est toujours primordiale. Le professionnel comptable doit donc déterminer ce qui constitue des ensembles homogènes pour le dirigeant. Les trajectoires génériques de Miller (1993) sont alors des pistes pour l'identification des objets de focalisation du dirigeant. En étudiant leurs stratégies, leurs styles de direction, leurs cultures et leurs structures, il décèle quatre trajectoires : la trajectoire ciblée change l'entreprise artisanale en bricoleuse tatillonne ; la trajectoire aventurière transforme l'entreprise bâtisseuse en impérialiste ; la trajectoire inventive fait de l'entreprise pionnière une rêveuse ; la trajectoire dissociative convertit l'entreprise vendeuse en vagabonde. Cette identification permet d'anticiper ce sur quoi peut porter la gestion comptable par la trajectoire qui obsède le dirigeant. Dans l'entreprise Roxane notamment, son dirigeant a fait de l'innovation sa philosophie gestionnaire. Elle se retrouve partout, y compris dans la gestion de ses données comptables afin d'en améliorer la qualité informative. Le cas illustre aussi l'idée de management par la vision (intention stratégique) développé depuis longtemps par de nombreux auteurs en stratégie (Hamel, Prahalad).

2.2. Temps et territoire dans la gestion comptable

La gestion d'une entreprise conduit à prendre des décisions dont les conséquences se font ressentir à la fois dans le futur mais aussi dans l'environnement proche de l'organisation.

Bien souvent une entreprise appartient à un faisceau d'organisations avec lesquelles elle partage des acteurs ou des liens juridiques. Les choix faits dans l'une ont alors des conséquences sur la situation des autres. La société Roxane est par exemple détenue par une holding qui partage le même dirigeant. Il existe ainsi de nombreux liens, que ce soit avec des filiales, des sociétés d'investissement, une SCI qui loue à l'organisation ses bâtiments.

3. Représentation du mode de gestion et impératifs des normes comptables applicable à tous

Les méthodes d'enregistrement ne sont pas toujours jugées adaptées à l'organisation par le dirigeant, notamment par leur caractère résolument fiscal et assez peu managérial. Sur le fondement de ces critiques, les dirigeants proposent une adaptation contextualisée de la norme.

3.1. Une certaine flexibilité à l'intérieur du cadre comptable

Le cadre comptable est flexible en ce qu'il autorise des marges de manœuvre. La flexibilité s'accompagne toujours d'un point de rupture. Au-delà de ce qui est prévu, le cadre ne tolère plus d'ajustement. Les options et les méthodes comptables suffisent normalement à la représentation de l'organisation.

Le cadre comptable est défini par l'ensemble des normes (le Plan Comptable général notamment), des règles (le droit) et des usages qui sont à la disposition des organisations pour la production de leurs états financiers. Les normes comptables sont abstraites, elles s'appliquent indifféremment à toutes les organisations, en même temps elles doivent être très concrètes pour être exploitables dans chacune des organisations, ce qui amène à s'interroger sur les exigences des spécificités locales d'une organisation pour l'application de la norme. Des marges de manœuvre sont prévues pour pouvoir adapter l'application de ce cadre à certaines spécificités de l'organisation, aux conditions environnementales, à la gestion de la temporalité des

résultats et la qualité informative des rapports financiers. Sur les spécificités organisationnelles, la norme prévoit des jeux d'options que les organisations exploitent dans la perspective de mieux se représenter.

3.2. L'interprétation locale des normes conditionnelles

La norme comptable autorise une interprétation dans certaines circonstances ou sous certaines conditions. Les règles de provisionnement sont un exemple de normes conditionnelles qui laissent le champ libre à l'adaptation. Lors de l'enregistrement d'une telle provision plusieurs éléments sont estimés tels que l'existence du risque, le montant de la perte, la sélection des critères de dépréciation, l'importance donnée aux événements post-clôture.

Le rôle des professionnels comptables, en particulier des cabinets d'expertise, est ici déterminant puisque ce sont eux les mieux informés. Ils tirent leurs connaissances de leur expérience et des données sectorielles qu'ils obtiennent auprès des institutions comptables comme la CNCC, de la Banque de France, mais aussi des fournisseurs de logiciels comptables. Ils permettent donc une homogénéisation à l'intérieur d'un secteur d'activité et parfois la diffusion de ces pratiques.

Les normes conditionnelles se laissent facilement manipuler (Elster, 1989) et justifient la richesse des exemples de cas de gestion des données comptables que la littérature ne manque pas de révéler. Les normes sont individuellement utiles parce qu'elles permettent aux individus d'économiser des coûts de décision en donnant à chacun le référentiel et qu'elles sont collectivement optimales (Arrow, 1971) en forçant les actions individuelles à avoir une cohérence globale.

4. Les tensions de l'organisation entre le management et l'environnement

D'une certaine façon, on retrouve les enseignements issus de la théorie de la contingence dans nos observations. Des discordances apparaissent entre les exigences de la forme comptable et le mode de gestion de l'entreprise. Comment faire pour que les conséquences comptables soient cohérentes avec le choix de gestion quand l'application de la norme perturbe l'image comptable que souhaite présenter le dirigeant ?

4.1. Les contraintes environnementales pèsent sur la norme comptable

La norme comptable est soumise dans son élaboration à de nombreuses contraintes telles que les fondements historiques de la comptabilité française, les choix politiques, l'internationalisation des échanges et donc des normes, la fiscalité française et européenne, la diversité des secteurs d'activités des organisations. Ces contraintes vont ensuite se retrouver dans l'application de la norme au niveau de l'organisation et conduisent à des critiques de la part du dirigeant de Roxane. Il cite notamment l'importance de sa dimension fiscale et l'obligation de révéler certaines données sensibles comme les frais de Recherche et Développement. Certains dirigeants préfèrent donc appliquer les règles, même si elles ne fournissent pas une représentation correcte du fonctionnement de l'organisation. D'autres dirigeants, au contraire, font le choix d'une meilleure représentation avec la production de méthodes comptables locales.

4.2. Des décisions comptables et managériales imbriquées

Toute décision prise dans l'organisation lorsqu'il existe plusieurs alternatives constitue un acte de gestion. L'enregistrement d'une vente en comptabilité constitue ce genre de situation où il y a des choix de gestion à faire. La date de l'enregistrement est optimisable en structurant les opérations, notamment en anticipant la facturation par un délai de règlement plus long qu'habituellement par exemple. L'enregistrement d'une provision constitue aussi un acte de gestion qui comprend de multiples décisions. Le fait d'exagérer la dotation dans son montant ou d'anticiper sa constatation est une décision qui procède d'une gestion des comptes mais cela peut aussi relever de la gestion de l'image comptable. Ce deuxième temps n'est pas systématique, c'est dans ce cas que le management comptable commence et l'étude de l'image comptable prend un sens.

Ainsi, les normes comptables sont appréhendées trop souvent comme un livre de procédures rigides appliquées sous le contrôle rigoureux de censeurs externes. Même si cela paraît antinomique, elles laissent en fait une place décisive pour l'humain dans son processus de mise en œuvre et d'intégration dans l'entreprise. Au-delà d'une entreprise soumise à la norme, le dirigeant peut dépasser la règle comptable pour contextualiser l'esprit de la norme à son entreprise et donner aux comptes une plus grande qualité informative. Ces latitudes comptables doivent être construites dans un souci collec-

tif pour que les états financiers conservent leur vocation à informer les tiers et que la norme progresse dans l'intérêt de tous. À ce titre, le rôle de l'expert-comptable semble prendre de l'ampleur pour accompagner les entreprises au quotidien dans ce développement.

5. Le jugement comme possibilité d'enrichissement de l'image comptable

Les normes comptables sont un cadre qui s'impose, tout en pouvant s'ajuster. Les experts comptables et les auditeurs participent à l'application de ce cadre, servant en quelque sorte de frein à la gestion comptable du dirigeant.

5.1. L'enrichissement sous contrainte de l'image comptable de l'organisation

Le dirigeant d'entreprise accompagné des acteurs de la production et du contrôle des comptes élabore une représentation de son organisation qui, dans l'ensemble, respecte la norme comptable. Cependant sur les éléments qu'il a jugés déterminants, il cherche à améliorer la qualité informative des états financiers au risque d'entrer en contradiction avec les principes comptables. Le dirigeant de Roxane a construit des solutions adaptées au besoin d'une image comptable fidèle au mode de management.

Situation d'incohérence	Solution proposée	Ajustements nécessaires
Versement de primes aux salariés.	Les primes sont enregistrées en participation aux résultats malgré l'absence d'accord de participation afin d'être présentées distinctement.	Une mention en annexe des comptes est ajoutée afin de préciser cette particularité d'enregistrement.
Cession de valeurs mobilières de placement (actions, obligations...).	La plus-value est maximisée en sortant de l'actif les éléments achetés les moins chers.	Une mention en annexe est ajoutée. Les ventes se font nombre pour nombre en général.
Apport d'un brevet lors de la reprise d'une société.	La prééminence de l'administration fiscale conduit à respecter ses prérogatives. Le brevet n'est pas amorti.	Le brevet est reclassé en fonds commercial.

5.2. Produire une meilleure information en minimisant les risques

Dans la société Roxane, ces trois situations mettent en évidence les tensions exprimées par son dirigeant entre son mode de management et les contraintes provenant des normes comptables, fiscales et sociales. Ces éléments de tension font chaque année l'objet de discussions et de vérifications particulières de ceux qui l'accompagnent dans la production des comptes. Ainsi, lorsque les souhaits du dirigeant peuvent être satisfaits par des ajustements comptables et des mentions particulières en annexe tout en ne présentant que des risques limités de déclencher des contrôles des autorités administratives, des solutions sont élaborées. Il s'agit ainsi de produire des normes locales qui sont clairement révélées afin d'améliorer l'image comptable. Dans les deux premières situations, le versement de primes aux salariés et les cessions de valeurs mobilières de placement, le mode de gestion et son enregistrement comptable ne présentent pas de risques majeurs puisque ni l'administration fiscale ni les organismes sociaux ne sont lésés.

La troisième situation est cependant plus compliquée puisque l'administration fiscale a fourni une réponse qui interdit à la société Roxane d'amortir son brevet et lui impose le reclassement en fonds commercial. Il devient donc impossible de mettre en cohérence normes fiscales et principe de gestion alors même qu'il respecte la norme comptable. La certitude d'être sanctionné par l'administration fiscale incite au respect des normes par les organisations, et les experts-comptables ou commissaires aux comptes sont incités à les faire respecter. La crainte d'être mis en responsabilité est constamment présente à l'esprit des professionnels comptables. Mais l'existence d'une sanction externe n'est pas indispensable pour que les normes soient suivies (notamment lorsque les normes sont internalisées).

5.3. Les réticences nuancées des professionnels comptables

Les auditeurs ont pour devoir de révéler les fraudes et de faire corriger les données comptables lorsqu'elles ne permettent pas de fournir une image fidèle de l'entreprise. Ils veillent à la bonne application des règles comptables et émettent une opinion motivée sur les comptes de l'entreprise. Ils sont particulièrement attentifs à la gestion du résultat (Hirst, 1994). Leurs exigences ne sont pourtant pas homogènes, la relation commerciale entre le client et le professionnel comptable étant plutôt favorable à la qualité des états financiers.

Experts-comptables et commissaires aux comptes appliquent un plan comptable et utilisent une méthodologie. Ils détiennent des réponses pré-déterminées qui s'inscrivent dans les obligations légales et la déontologie de leur activité. Déroger aux normes c'est donc compliquer le travail de production et de contrôle des comptes. Cependant l'intensité et la qualité du contrôle (Becker, De fond, Jiambalvo et Subramanyam, 1998) exercé par l'auditeur sont à nuancer selon les cabinets, notamment du fait de la taille (De Angelo, 1981) du cabinet ou de celle du client dans le portefeuille.

Ce qui nous intéresse ici est l'émergence de pratiques comptables innovantes ; or, pour les auditeurs ces innovations sont avant tout des écarts à la norme que le dirigeant doit faire accepter. Dans un premier temps, ces innovations ne sont généralement pas décelées par les experts, car leurs effets ne sont pas suffisamment importants pour que la méthodologie d'audit parvienne à les déceler. Avec le temps, que ce soit par l'accumulation de leurs effets ou par la probabilité de les découvrir par la méthodologie d'audit, elles sont révélées puis contrôlées. Cependant, ces pratiques innovantes sont des caractéristiques identitaires de l'organisation. Dans le cas présenté ici, elles ont toutes été révélées spontanément par le dirigeant. Les pratiques comptables locales ne font généralement pas l'objet de dissimulation, elles sont déclarées spontanément par les dirigeants pour produire l'effet identitaire recherché.

Lorsque des données comptables gérées sont détectées, elles doivent ensuite être discutées entre les différents acteurs de la production des états financiers. Lors du contrôle des comptes annuels en particulier, l'auditeur, l'expert-comptable, le directeur des affaires financières et la direction de l'organisation entament alors une discussion sur les éléments gérés et sur les ajustements demandés par l'auditeur à l'issue de sa mission. L'ensemble des erreurs détectées, des interprétations discrétionnaires de la norme, des étonnements comptables est retenu à l'issue du contrôle des comptes s'il a un impact significatif sur l'image de l'organisation. Tous ces éléments comptables relevés et observés individuellement peuvent être non significatifs, mais pris dans leur ensemble ils peuvent brouiller l'information diffusée. Ils sont alors discutés et une négociation où chacun argumente prend forme. Les choix comptables sont un processus de décision dans lequel la négociation et les personnalités pèsent sur l'application locale des normes. La contrainte que peut exercer l'auditeur est un refus de certification, mais la certification avec réserves est plus courante. La négociation est donc possible à condition qu'elle conduise à une solution légale.

Chapitre 13.

Entre survie-développement et respect des normes : le cas de l'ONG « Pequeños Gigantes » au Mexique

Luis Portales, Osmar Arandia et Consuelo García de la Torre

Au Mexique, le rôle des organisations de la société civile (OSC) ou des organisations non gouvernementales (ONG) a acquis une importance particulière ces dernières décennies, car c'est par l'entremise de ces organisations que se comblent les nombreux vides que l'État a cessé de remplir, spécialement au niveau des différentes problématiques sociales et sociétales.

Ce positionnement a engendré une augmentation de plus de 100 % du nombre d'OSC en moins d'une décennie, ce qui a provoqué une saturation du marché et une intensification de la compétition pour l'obtention des ressources de fonctionnement. À cela s'ajoute le fait que plusieurs entreprises, qui s'étaient traditionnellement caractérisées par le don d'une partie de leurs bénéfices à des OSC, ont choisi de créer leurs propres fondations, qui sont chargées de mener à bien les différentes œuvres sociales des entreprises, réduisant ainsi la part de ressources que ces dernières affectent aux donations.

Ce panorama a conduit les OSC à entamer un processus de professionnalisation qui leur permette d'accéder aux fonds gouvernementaux et à mieux se positionner face aux donateurs possibles. Certaines ont commencé à rechercher leur propre indépendance économique en réalisant une activité productive liée à leur mission sociale. Cet aspect correspond aux intérêts visés par les normes régissant les fonds que le gouvernement fournit à ce secteur, mais cette

activité productive s'oppose à la fiscalité à laquelle ces organisations sont soumises.

Face à cette divergence, des organisations telles que « Pequeños Gigantes », ont trouvé une solution, qui leur permet d'augmenter leur degré de professionnalisme tout en accroissant le montant des ressources pour leur fonctionnement, générant ainsi un impact social plus important.

1. La divergence des normes, frein à la viabilité de « Pequeños Gigantes »

« Pequeños Gigantes » (ci-après désigné PG) est une organisation à but non lucratif née en 2001, à Monterrey, afin d'offrir des services de soutien humain, matériel et éducatif aux Casas Hogar (foyers de l'enfance) de Nuevo León, au Mexique, dans le but de réduire la violence et d'augmenter le niveau éducatif des enfants et des adolescents qui y vivent. Sa mission est de « générer des réseaux sociaux entre le secteur privé, le gouvernement et la société civile afin de proposer des ressources humaines, matérielles et éducatives aux foyers de l'enfance qui s'occupent des enfants au Mexique, d'encourager leur développement et d'améliorer leur qualité de vie ». Pour mener à bien son activité, cette organisation a poursuivi jusqu'en 2010 une stratégie d'obtention de fonds qui reposait sur deux grandes sources de financement.

1.1. La stratégie d'obtention de fonds de « Pequeños Gigantes »

Jusqu'en 2010, 70 % des ressources de fonctionnement de PG provenaient des fonds gouvernementaux destinés à ce secteur, fonds dont le ministère du Développement Social National (Sedesol) et le Secrétariat de Développement Social de l'État (Sedesol NL) faisaient la promotion. Les 30 % restants provenaient de dons privés. Cette stratégie de financement permettait à PG de fonctionner d'une façon stable et constante, vu qu'elle recevait régulièrement des revenus de ces deux sources. Cependant, cette stratégie de financement créait une situation de vulnérabilité car, bien qu'obtenant des revenus de façon constante, aucune de ces sources de financement ne se trouvait directement liée aux actions que PG réalisait, ce qui la mettait en situation de risque. En effet, les fonds du gouvernement pouvaient être réduits ou les dons privés cesser à tout moment.

Cette situation s'est d'ailleurs produite en juin 2010 lorsque l'ouragan « Alex » a frappé l'État de Nuevo León et touché différents secteurs de la zone métropolitaine de Monterrey. Cette catastrophe a obligé l'État à affecter des fonds à la réhabilitation et à l'aide à ces zones et à réduire le montant destiné aux fonds de soutien aux OSC. Plusieurs OSC qui centraient leur stratégie de financement sur les fonds du Gouvernement, comme c'était le cas de PG, se sont trouvées en situation difficile.

Au vu de cette situation de vulnérabilité, le Sedesol et le Sedesol NL ont commencé à inclure dans les conditions pour l'octroi de leurs fonds, des normes d'éligibilité en termes de formes de *financement propre* qui garantissent la viabilité et la réalisation des œuvres sociales des organisations. Afin de réduire cette situation de vulnérabilité et de suivre la réglementation des fonds gouvernementaux, PG a opté pour une génération constante de revenus qui ne soit pas soumise à la volonté d'un tiers – comme c'était le cas précédemment avec les dons ou les fonds gouvernementaux. La solution s'est présentée par le biais de l'achat d'une franchise, propriété de la Fondation E, destinée à offrir des ateliers d'entrepreneuriat à toute personne désirant monter une entreprise.

Cette stratégie a permis à PG de trouver de nouvelles formes de financement pour se renforcer. Elle comportait cependant pour le management de l'OSC une série de conflits basés sur l'opposition entre les normes stipulées par les différents ministères de l'État et celles de la Fondation E.

1.2. Le conflit des normes à l'intérieur de « Pequeños Gigantes »

Le conflit s'est présenté lorsque PG a dû respecter à la fois les normes stipulées par les différents acteurs avec lesquels elle est en relation, et les siennes. Le premier conflit a surgi au sein même de l'organisation qui, de par sa nature, doit répondre à sa mission sociale, les sources de financement n'étant qu'un moyen de la mettre en œuvre et non sa raison d'être. Mais cette raison d'être s'oppose directement aux normes établies par la Fondation E, qui a consenti à vendre sa franchise à PG dans le but d'augmenter le nombre d'ateliers d'entrepreneuriat dispensés avec sa méthodologie et d'améliorer ses revenus. Ce conflit cause à PG une charge administrative supplémentaire qui l'empêche d'être plus efficace dans sa mission sociale.

La recherche de sources de financement propres va de pair avec les normes promues par Sedesol et Sedesol NL, mais leur application s'oppose à la fiscalité – créée par le Système d'Administration Tributaire – où il est stipulé que les organisations à but non lucratif, parmi lesquelles *les OSC*, qui perçoivent des revenus comme paiement d'un service quelconque, devront payer un impôt qui, traditionnellement, n'est pas dû par ce type d'organisation. Il s'agit de l'Impôt sur le Revenu (ISR) qui doit être prélevé chaque fois que les revenus pour services fournis sont supérieurs à 5 % des revenus totaux annuels de l'organisation. Le paiement de cet impôt est défini par l'article 10 de la loi de l'impôt sur le revenu qui stipule : « les personnes morales devront calculer l'impôt sur le revenu en appliquant un taux de 28 % du résultat fiscal obtenu lors de l'année fiscale ».

Le paiement de cet impôt représente une dépense non prévue et par conséquent une réduction des ressources destinées aux activités de PG. Bien que ces normes ne s'opposent pas directement, elles engendrent des charges supplémentaires pour PG, qui doit consacrer plus de ressources qu'elle ne le faisait auparavant au paiement de ses charges fiscales, comme par exemple la sous-traitance d'un comptable. Cette opposition entre normes a suscité un conflit dans le pilotage de l'organisation qui a dû décider comment respecter chacune d'entre elles, sans s'écarter de la raison pour laquelle elle a été créée : l'amélioration des conditions de vie des enfants des différents foyers de Monterrey. Aux yeux de PG, le non-respect de certaines de ces normes aurait réduit sa capacité d'obtention de fonds, ce qui l'aurait placée dans une nouvelle situation de vulnérabilité. Elle est cependant consciente qu'il y a des normes plus importantes que d'autres à respecter.

2. L'origine du conflit des normes à partir de la Tétranormalisation

Le conflit de normes chez PG peut être analysé selon les quatre types de normes identifiées par la Tétranormalisation : normes comptables et financières, normes commerciales, normes sociales et normes de qualité et environnementales. L'existence de ces quatre types de normes dans le même espace normatif du pilotage d'une organisation et leurs oppositions, provoquent un conflit d'intérêts qui ne peut être résolu que d'une façon innovante et intégrale.

2.1. *L'espace normatif dans la gestion de « Pequeños Gigantes »*

La connaissance de l'espace normatif où se trouve PG permet d'identifier le conflit de normes et la hiérarchie de leur mise en œuvre.

La première norme, de type *social*, est directement liée à la raison d'être de PG. Les normes sociales ont comme objectif de veiller à la relation entre les organisations et leurs différents groupes d'intérêt. Vu la mission de PG, ces normes constituent la clé de son activité car leur application permet de mener à bien l'œuvre sociale dans les différents foyers et de travailler avec les enfants. Ces normes, qui règlent la conduite de l'organisation, sont alignées sur les standards de protection de l'enfance définis par l'État, mais sont conçues à l'intérieur de l'organisation.

Les normes de *qualité* proviennent des instances du Développement Social au niveau national et local qui, dans leurs efforts pour augmenter la qualité de vie des personnes en situation de vulnérabilité, ont créé des fonds par secteur, pour renforcer les OSC. Ces fonds visent une gestion durable de ces organisations, c'est-à-dire la création de modèles de gestion qui puissent générer des ressources suffisantes pour mener à bien leurs activités, sans être tributaires de dons ou de fonds gouvernementaux. Cet intérêt est encouragé par l'inclusion de normes d'éligibilité liées à l'existence d'une source d'obtention de fonds propres. Cela a incité les OSC à créer des « unités commerciales » pour respecter cette norme.

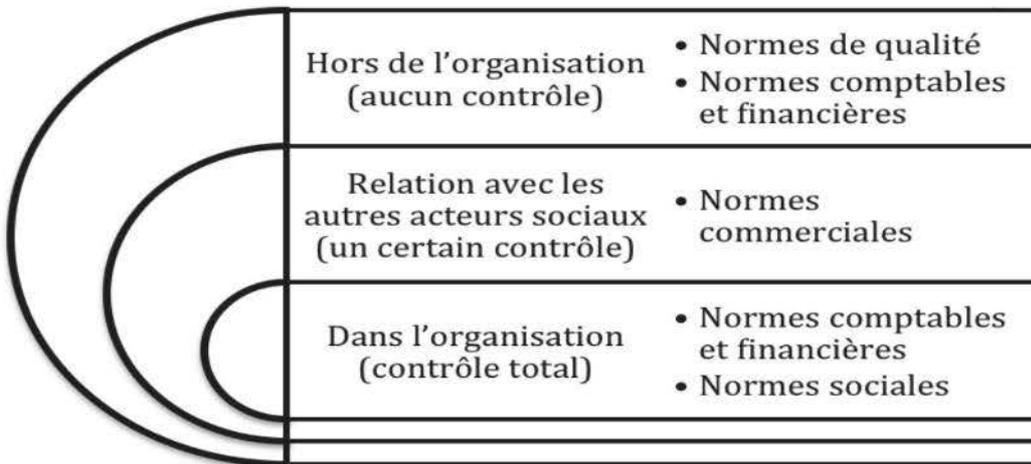
Les normes *comptables et financières* se présentent sous deux formes. La première se trouve au sein de l'organisation et se caractérise par la nécessité de bien tenir les comptes pour identifier le niveau de revenus nécessaires. Le suivi de cette norme permet d'envisager des stratégies pour son application, d'apprécier quels sont les besoins économiques et le type de ressources requis pour continuer à fonctionner. La deuxième est en rapport avec la fiscalité du pays. Cette fiscalité stipule que les OSC peuvent obtenir des ressources en contrepartie de services de formation ou de conseil, ou en vendant des produits, si celles-ci ne dépassent pas 5 % de leur budget annuel total. Sinon il leur faudra acquitter l'impôt sur le revenu (ISR) qui correspond à cet excédent.

La relation entre PG et la Fondation E est basée sur l'existence de normes d'*échanges commerciaux*, le quatrième type de norme. PG joue le rôle d'une organisation chargée d'offrir et de mettre en place des ateliers pour le plus grand nombre possible de créateurs d'entreprise. La Fondation E est chargée de fournir la méthodologie

et les professionnels qui animent les ateliers. La mise en œuvre de la franchise par l'OSC, basée sur l'ouverture constante de nouveaux ateliers, exige des ressources dédiées de PG et de la Fondation E. Celles-ci améliorent ainsi leur positionnement sur le marché et confortent la pérennité de leurs activités ainsi que l'accomplissement de leur mission.

L'espace normatif qui caractérise la gestion de PG se trouve de la sorte articulé en trois différentes sources de normes : certaines conçues à l'intérieur de l'organisation et sur la définition desquelles elle a un contrôle total ; d'autres, sur lesquelles elle n'a qu'un *degré de contrôle partiel*, qui sont le produit de relations avec d'autres acteurs sociaux et enfin d'autres encore, sur lesquelles elle n'a aucun contrôle, qui sont créées par des acteurs étrangers à l'organisation (Figure 13.1).

Figure 13.1 : Classification du type de normes qui comprennent l'espace normatif, selon leur définition



Source : élaboration par les auteurs.

Les normes de cet espace normatif ne concordent pas toutes, au contraire ; la plupart d'entre elles sont en conflit, tant au niveau de la stratégie mise en œuvre par PG pour arriver à fonctionner durablement que de la hiérarchie entre ces normes.

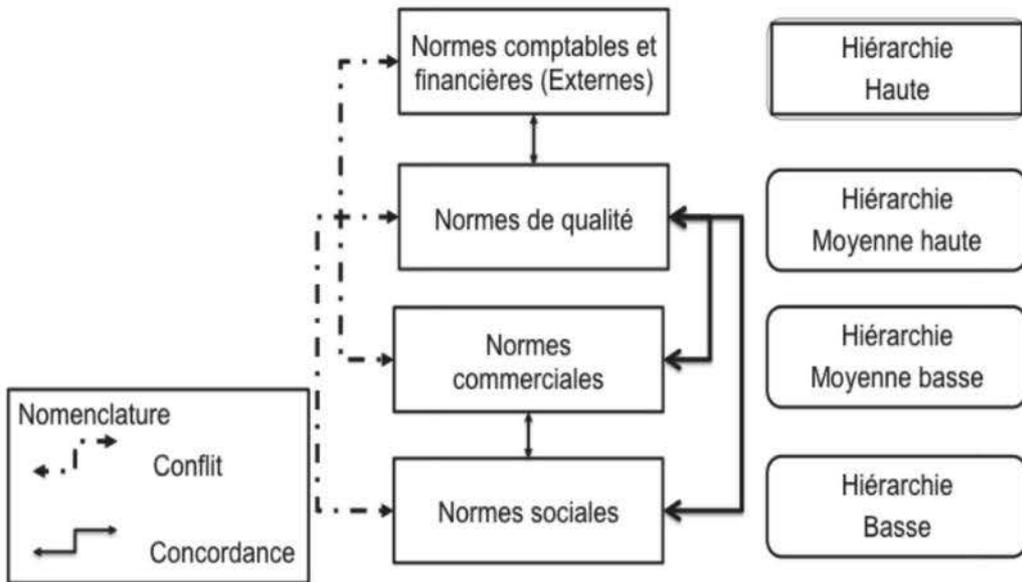
2.2. *Hiérarchie et conflit de normes dans la gestion de « Pequeños Gigantes »*

Les normes comptables et financières de type externe – fiscalité – sont au sommet de la hiérarchie dans l'espace normatif. Ne pas les respecter impliquerait que PG soit rayée du Registre Fédéral des Organisations de la Société Civile, ce qui l'empêcherait de bénéficier des incitations fiscales, des soutiens économiques et administratifs, de recevoir des dons et des apports de fonds, et ainsi d'accéder aux bénéfices dérivés des accords ou des traités internationaux du gouvernement fédéral. Cela mettrait PG dans l'impossibilité d'obtenir des ressources, qu'il s'agisse des dons des entreprises et des fonds publics de caractère national et international. Le respect de cette norme est donc indispensable pour les OSC, même si cela représente un coût supplémentaire pour elles.

L'existence de cette norme entre en conflit avec le respect d'autres types de normes. Le premier conflit se situe avec les normes de *qualité*. Ces normes favorisent le développement de modèles de gestion permettant l'autofinancement de l'organisation, laquelle est toutefois découragée par la fiscalité qui augmente ses charges. Le deuxième conflit concerne les normes *commerciales* ; en effet, en augmentant le nombre d'ateliers gérés par PG, on augmente le montant des revenus liés à l'offre de service et donc la somme d'impôts à payer. Ceci réduit d'autant la part des ressources destinées à l'activité principale et a une incidence négative sur la raison d'être de la stratégie qui a conduit à la création de cette norme commerciale.

Les normes de *qualité* se situent au deuxième rang dans la hiérarchie de l'espace normatif du fait que, en plus d'être en conflit avec les normes comptables et financières externes, elles jouent un double rôle avec les normes sociales. D'un côté elles encouragent la professionnalisation des organisations et la création de modèles de gestion orientés vers leur durabilité. Mais, d'un autre côté, dans le but d'obtenir plus de revenus, elles peuvent pousser à la réalisation d'actions qui ne sont pas orientées vers l'accomplissement de leur mission. De la même manière, les normes de qualité incitent à la création de normes commerciales entre l'OSC et les autres acteurs qui créent des unités commerciales pour respecter les clauses des subventions publiques.

Figure 13.2 : Conflits et concordance des normes dans l'espace normatif, selon leur hiérarchie



Source : élaboration par les auteurs.

Les normes *sociales* sont en conflit avec les normes commerciales du fait-même de la raison d'être des OSC, car leur but n'est pas orienté vers la création de ressources économiques mais vers l'accomplissement de leur mission sociale. La production de ces ressources n'est qu'une façon de garantir leur activité. Malgré ce conflit, l'existence d'autres sources de revenus renforce les activités de l'organisation qui, sans elles, se verrait limitée par les dons et les fonds du gouvernement. On peut ainsi dire que la norme commerciale a un rang supérieur à la norme sociale dans la hiérarchie normative (Figure 13.2).

Le conflit entre les normes et pour l'organisation, le besoin de fonctionner, situent les normes sociales à un rang hiérarchique inférieur dans l'espace normatif, ce qui met en péril la mission sociale de PG. Face à cette situation, PG a trouvé une façon innovante de résoudre son conflit de normes, tout en maintenant la réalisation de sa mission sociale.

3. La réponse de « Pequeños Gigantes » au conflit des normes

Vu la divergence d'intérêts que présentent les normes, PG a créé un modèle de gestion qui répond à toutes les normes, de telle sorte

qu'elle puisse accomplir sa mission. Ce modèle est basé sur l'importance de satisfaire en premier lieu la fiscalité – vu que sans elle l'organisation ne pourrait pas accéder aux ressources des donateurs et aux fonds nationaux et internationaux – d'une façon telle que les bénéfices soient maximisés et le paiement des impôts réduit. Pour ce faire, PG considère le paiement des ateliers – environ 20 par an – non pas comme le règlement d'un service, mais comme un don, ce qui le rend non imposable.

Grâce à cette stratégie, le seul montant imposable est celui des revenus perçus grâce aux ateliers dispensés, déduction faite du paiement des honoraires des conseillers chargés de donner les cours et ceux des sous-traitants qui s'occupent de la logistique. Mais, au fur et à mesure que le nombre d'ateliers augmente, les coûts s'élèvent, tout comme le paiement des impôts, ce qui réduit la marge bénéficiaire et accroît les charges de l'organisation.

Afin de faire face à cette situation, PG a établi une alliance avec l'I.T.E.S.M¹ pour que celui-ci se charge de payer les animateurs des ateliers, les organisations qui ont en charge la logistique et assurent aussi la promotion des ateliers dans leur réseau d'incubateurs d'entreprises. Cette stratégie réduit les charges de l'organisation, permet l'application des normes commerciales et oriente mieux son action vers la réalisation de sa mission.

Le modèle de gestion mis en place par PG a permis que l'organisation diversifie ses sources de financement – ainsi, en 2012, 30 % de ses revenus provenaient des ateliers, 60 % de dons privés et seulement 10 % de fonds du Gouvernement – et qu'elle respecte les intérêts des quatre types de normes. Cela lui permet d'orienter son action vers l'accomplissement de sa mission de façon durable.

¹ Institut Technologique de Monterrey, Université privée mexicaine.

Chapitre 14.

Le développement stratégique aux prises avec la Tétranormalisation : un risque d'abstentionnisme entrepreneurial

Henri Savall et Véronique Zardet

L'abstentionnisme politique lors des élections est un indicateur de dysfonctionnement grave pour une démocratie. Nous proposons le concept d'*abstentionnisme managérial et entrepreneurial*, défini comme l'absence ou le retard de prise de décision au sein de l'entreprise, provoqué par une hypertrophie du principe de précaution se traduisant par une démobilisation des acteurs. Cet abstentionnisme économique engendre d'importants coûts cachés d'opportunité, qui sont les écarts entre le coût de la solution retenue et celui de la solution alternative qui aurait été plus efficace (Savall et Zardet, 2008). Il constitue le principal danger de la *Tétranormalisation*, l'altération de la prise de décision stratégique, voire opérationnelle, ainsi compliquée, retardée, voire abandonnée, face à l'abondance des règles et normes, leurs contradictions, leur complexité et leur coût de mise en œuvre (Bessire, Cappelletti et Pigé, 2010). Ce chapitre développe deux grandes problématiques : les obstacles, sur le parcours de Tétranormalisation auxquels sont confrontées les PME et grandes entreprises qui s'internationalisent, et ceux rencontrés dans le déploiement de stratégies hybrides multisectorielles. Trois cas d'entreprises Z, Y et X illustrent ces problématiques. Après la présentation des entreprises : [paragraphe 1](#), le [paragraphe 2](#) analyse les obstacles de Tétranormalisation qu'elles ont rencontrés. Le [paragraphe 3](#) propose une analyse comparative des problèmes de Tétranormalisation et des solutions expérimentées.

1. Présentation des trois entreprises

Dans les trois entreprises, des recherches-interventions de longue durée, respectivement depuis 14, 30 et 9 ans, ont révélé des problématiques de Tétranormalisation, au cours des travaux approfondis réalisés avec les équipes de direction et d'encadrement. Plus récemment, des entretiens semi-directifs centrés sur la Tétranormalisation (Savall et Zardet, 2005) ont été conduits pour inventorier les problématiques stratégiques et les dysfonctionnements opérationnels induits. Enfin, l'analyse comparative intègre les résultats d'une enquête complémentaire auprès de dirigeants d'entreprises, afin de valider les résultats sur un plus large échantillon.

1.1. Cas Z : PME industrielle et stratégie d'exportation

Cette entreprise familiale, belge, réalise environ 60 millions € de chiffre d'affaires annuel et compte 300 personnes. 80 % de son activité consiste, dans le domaine de l'électricité industrielle, à gérer des projets : automation, informatique industrielle, gestion rationnelle de l'énergie, auprès d'entreprises multinationales de l'industrie lourde. Depuis sept ans, l'entreprise enregistre une très forte croissance à l'export, en accompagnant ses clients qui possèdent des centaines d'usines dans le monde, en Chine, Liban, Inde, Guinée, Sierra Leone. Son chiffre d'affaires export représentait 25 % en 2011, contre 60 % en 2012. Son internationalisation se réalise sans implantation physique dans les pays étrangers, après un échec en Roumanie, il y a quelques années. Dans ce contexte, elle rencontre des obstacles relatifs aux normes et réglementations nationales et locales, dans les domaines technique, commercial, comptable, financier et fiscal, social et qualité – sécurité – environnement.

1.2. Cas Y : Entreprise industrielle de taille intermédiaire très performante

L'entreprise familiale Y, créée en 1974 en France, a connu une croissance très rapide et a amorcé son internationalisation dans les années 2000. Elle développe trois métiers : viennoiserie industrielle, pâtisserie, biscotte dans ses 19 sites en France, en Europe et Amérique. Son chiffre d'affaires était en 2013 de 618 millions €, dont 23 % à l'étranger. À la différence de l'entreprise Z, sa stratégie d'internationalisation mixte l'exportation et la création ou le rachat de sites de production dans des pays étrangers.

1.3. Cas X : PME locale « hybride » œuvrant dans l'industrie, le commerce et la culture

L'entreprise se développe dans trois secteurs, cafés-hôtels-restaurants, fabrication de bière et spectacles-concerts. Son territoire de développement est une grande région, en France. Elle compte 170 personnes, pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 12 millions €. Dans un article de presse, l'entreprise avait signalé que sa fabrique de bière arrivait à saturation. Le maire, fraîchement élu, d'une petite commune, sinistrée après la fermeture de nombreuses industries, contacta l'entreprise, car il voulait développer l'activité économique locale, en s'appuyant sur les atouts du territoire, une eau très douce ainsi que l'autoroute passant à proximité. Il proposa à X un emplacement dans la friche industrielle pour y construire une brasserie. Bien que peu intéressé au départ par ce projet, le dirigeant de l'entreprise s'y est impliqué, la mairie s'occupant du projet architectural, du permis de construire et de l'obtention de l'accord de l'État, dans le cadre des Pôles d'Excellence Rurale. L'objectif ambitieux de la mairie était de créer une grande salle de spectacle et un restaurant. Un compromis fut trouvé pour créer un petit café-concert et un restaurant, outre la fabrique de bière. Ce cas illustre le potentiel qu'offre le partenariat public-privé, ainsi que les difficultés de Tétranormalisation rencontrées.

2. Les obstacles normatifs rencontrés au cours du développement des entreprises

2.1. Parcours d'internationalisation de la PME Z

L'entreprise belge emploie des salariés frontaliers français. Un changement récent de fiscalité en France et en Belgique impose désormais aux Français travaillant en Belgique, dont le nombre de jours de travail annuel hors du territoire belge dépasse 30, de payer leurs impôts en Belgique, sur déclaration de l'employeur au fisc belge. Cette règle aboutirait à une perte nette de revenus pour ces salariés d'un tiers et conduirait probablement à leur démission. Or, ceux-ci ont des compétences rares, du fait d'une pénurie de main-d'œuvre. L'entreprise a un dilemme : respecter la nouvelle norme et voir partir ses salariés très difficiles à remplacer, ou les garder en décidant d'être en infraction vis-à-vis du fisc belge. Ce problème a

aussi une dimension éthique vis-à-vis des salariés belges qui, exerçant le même métier, gagnent aujourd'hui un tiers de moins que leurs collègues français.

Les difficultés rencontrées relèvent de différentes problématiques de la Tétranormalisation.

Normes sociales : le respect des règles d'imposition des salariés français est antinomique avec leur pérennité dans l'entreprise. La stratégie d'export appelle l'élaboration par l'entreprise de nouvelles règles de politique de rémunération et d'indemnisation des temps de transport. Le respect des normes de sécurité au travail des personnes installées dans les pays étrangers appelle une vigilance particulière : « *Pour la sécurité des personnes, même si on fait une réunion d'ouverture pour spécifier les normes de sécurité, il y a des directeurs opérationnels qui négligent ensuite. Au Liban, il y avait une personne très malade et on a appris qu'elle était sur un échafaudage, nous sommes vite intervenus* ».

Normes comptables, financières et fiscales : les règles françaises et belges d'imposition fiscale des salariés transfrontaliers français génèrent une iniquité de revenu net par rapport aux salariés belges. Par ailleurs, l'implantation d'une filiale dans un pays étranger impose une adaptation aux normes comptables de ce pays, ce qui engendre des surcoûts dus au recours à un cabinet du pays étranger et aux fréquents voyages imprévus du directeur financier du siège.

Normes d'échanges commerciaux et d'activité : les normes douanières différentes d'un pays à l'autre et fluctuantes *sont difficiles à maîtriser. L'exportation engendre donc des surcoûts et des surtemps.* On passe énormément de temps à envoyer le matériel à l'étranger à cause des normes douanières et des règles du jeu qui ne sont pas les mêmes selon les pays. On essaye de passer par d'autres clients pour qu'ils s'en occupent, mais parfois on n'y arrive pas. *En outre, les normes commerciales de sous-traitance sont différentes d'un pays à l'autre et les contrats commerciaux doivent être rédigés très minutieusement.* En Belgique on sous-traite, mais on reste responsable alors qu'aux États-Unis, le sous-traitant récupère toute la responsabilité.

La filiale en Roumanie a été créée à la demande de ses grands clients, qui arguaient un plus faible coût du travail et des avantages sociaux dans ce pays. En fait, le pilotage à distance de la filiale a provoqué de nombreux dysfonctionnement et des coûts cachés conséquents de ceux-ci (Savall et Zardet, 2013).

Disparités de respect des normes de qualité, sécurité et environnement. Le niveau de rigueur dans le domaine de la sécurité des

hommes est décalé, ce qui engendre des risques. « Il faut faire attention aux normes de sécurité car il y a des gens imprudents sous la pression des délais et des coûts. On nous a demandé de passer des câbles de moyenne tension en dessous des cellules sous tension et bien sûr, nous avons refusé sinon on serait tous morts... ».

2.2. *L'entreprise Y dans le dédale de la Tétranormalisation*

La croissance de cette entreprise dont l'effectif a augmenté de 100 personnes par an, pendant 40 ans, ressemble à une course de slalom entre les pôles de la Tétranormalisation et les frontières nationales.

Normes techniques conditionnant les échanges commerciaux : excès de lourdeur réglementaire technique : *L'hyper réglementation est un problème : aujourd'hui un responsable d'entreprise ne peut plus prendre de décision sans demander d'autorisation à la DRIRE, la DRAL... Notre directeur technique gère entre 700 et 800 réglementations nouvelles par an.*

Les normes des échanges commerciaux constituent des barrières à l'entrée dans certains pays : « Les conflits politiques en 1999 entre l'Europe et les États-Unis, à propos du bœuf aux hormones ont fait que certains de nos produits étaient taxés à 100 %, même si cela n'a rien à voir avec le bœuf et cela nous a pénalisé pendant une bonne dizaine d'années ». C'est aussi le cas des différences de normes de production agroalimentaire entre pays qui nécessitent des modifications de recettes : « la réglementation asiatique est différente des normes européennes : certains additifs sont interdits en Asie et réciproquement ». Dans la division internationale, le respect des normes locales, grâce à la production sur place, est plus facile à assurer qu'en exportant les produits depuis la France. Les normes culturelles de consommation alimentaire constituent un autre défi pour l'internationalisation : « Un Anglais, un Allemand ou un Italien ne mange pas du tout la même chose. Par exemple les Espagnols et les Italiens préfèrent les produits à date de conservation longue ». Enfin, les relations clients – fournisseurs dans la grande distribution sont caractérisées par des attaques frontales dans un cadre normatif très contraignant. L'innovation dans la relation client – fournisseur dans ce secteur est freinée par une hyper-réglementation et une focalisation excessive sur le prix : « Il n'y a pas que le prix dans la relation, il y a des questions de flux de produits, de flux d'information, de qualité de service, de matières premières, de nouveaux produits. On consomme trop d'énergie dans la relation avec les clients et les fournisseurs car il y a trop d'agressivité ».

Normes qualité, sécurité, environnement : la mise en œuvre des normes d'assurance qualité aboutit à une sclérose de la créativité de l'entreprise. La tension entre normativité et pro-activité stratégique, entre assurance et amélioration de la qualité est ainsi posée. Cela questionne le positionnement organisationnel et structurel des responsables qualité dans l'entreprise.

Normes sociales contraignantes : la production dans le pays étranger permet de faire tomber des barrières de règles fiscales et monétaires. Le droit du travail en France est très contraignant et le poids élevé des charges sociales incite à s'implanter à l'étranger : « Quand on va dans des pays beaucoup plus libéraux, en Angleterre ou aux États-Unis, les charges patronales sont de 14 % alors qu'en France c'est 40 %. « Le partenariat entreprise – enseignement en matière de formation en alternance est soumis à des autorisations préalables contraignantes : « Je suis en contact avec une école privée pour organiser la formation en alternance dans le cadre de la réindustrialisation. J'ai besoin d'une autorisation de la Région qui n'est malheureusement pas favorable à cela, alors que l'école était ouverte à l'idée d'alternance ».

2.3. Difficultés exacerbées dans une stratégie multisectorielle et de partenariat public-privé de l'entreprise X

Instabilité des normes sociales. Les changements de réglementation exigent une forte réactivité, des actions de veille et des ressources internes engendrent des surcoûts salariaux pour l'entreprise : « Nous n'avons pas vérifié, en interne, l'incidence du changement de réglementation, cela nous a valu une régularisation de 80 000 € de charges sociales. Pourtant, nous avons confié l'élaboration de la paie à un prestataire très connu. Les changements de réglementation sont très rapides et peu clairs ». Les grilles de classification et définitions de fonction provoquent une rigidité peu compatible avec la souplesse organisationnelle souhaitée par l'entreprise : « On dit aux managers qu'il faut être souple et en même temps qu'il faut faire attention et respecter la convention collective ; cela devient extrêmement compliqué ».

Application bureaucratique des normes, cause de surcoûts et de retards. L'administration se caractérise par un comportement d'application rigide des lois, plutôt que par un rôle d'aide et d'assistance y compris financière : « Avant l'administration pouvait aider financièrement, mais maintenant ce n'est plus le cas, son pouvoir s'exerce à travers l'application rigide de la loi ». Ainsi, l'achat d'un café avec

mutation de licence s'est heurté à un comportement rigide de l'administration, ce qui a obligé l'entreprise à choisir une voie de contournement : « La mairie qui pilote le processus de mutation de licence a demandé une liste de documents. J'ai obtenu le K bis en octobre, mais la mairie m'a demandé l'original. Je m'en suis sorti en demandant à l'ancien gérant de redevenir temporairement gérant pour avoir cette licence ! »

Abstentionnisme économique et entrepreneurial créé par le labyrinthe de la Tétranormalisation. L'entreprise vit une contradiction fondamentale entre sa dynamique des projets de développement à long terme et ses besoins de résultats à court terme, le dirigeant promoteur de nombreux projets renonçant face à ces multiples tensions contradictoires.

Freinage des projets stratégiques dû aux normes comptables de financement bancaire. Les partenaires financiers poussent les dirigeants à perdre la maîtrise de leur entreprise : « On doit rééquilibrer notre dynamique de développement et notre robustesse. J'ai demandé un financement sur dix ans de la nouvelle usine mais les banques n'ont accepté qu'un crédit-bail sur sept ans ce qui met en péril notre nouvelle fabrique de bière ». Les normes de présentation des demandes de financement pour les banques ignorent l'existence des coûts cachés inhérents aux projets d'investissement industriel.

3. Analyse comparative et propositions pour atténuer la contamination de l'entreprise par la Tétranormalisation

Les trois entreprises étudiées ainsi que l'enquête auprès de 12 autres entreprises ont révélé une communauté de problèmes : prolifération des normes et multiples entraves aux initiatives entrepreneuriales et aux projets stratégiques, conflit et concurrence entre normes sociales et normes d'activité de production et de qualité, conflit dans la hiérarchie des normes, différente selon les territoires, qu'il s'agisse des frontières nationales dans les stratégies d'internationalisation de l'entreprise ou de projet partenarial public-privé. Les entreprises sont également sensibles à l'application *réelle* des normes et au fait que le *respect des normes est disparate*, ce qui crée des complications dans le pilotage des activités, tant à l'intérieur d'un pays qu'au-delà des frontières (Barthe et Rosé, 2011). Elles ont déploré le surcroît de complexité dû à la prolifération des labels qui favorisent les stratégies de différenciation ainsi que le jeu concurrentiel consistant à dresser des barrières à l'entrée du secteur d'activité.

3.1. *Innovations émergentes et bonnes pratiques*

Les dirigeants signalent l'importance des relations publiques auprès des organisations professionnelles et des institutions, des relations partenariales entre clients et fournisseurs et des relations interactives entre les universités et les entreprises pour développer les compétences managériales des équipes de direction et d'encadrement. Ainsi, dans l'entreprise Y, 35 personnes sur 300 sont impliquées dans des actions de veille et d'innovation stratégiques. Les dirigeants insistent sur l'importance du partage d'expériences au sein des clubs d'entreprises et des réseaux, ce qui permet d'accéder à de nouvelles idées et de perfectionner la veille stratégique.

Le besoin de coopération entre universités, écoles et entreprises, soulève la question du manque de réceptivité des établissements d'enseignement à l'offre spontanée, par les entreprises, de conférences effectuées par leurs cadres dans leurs domaines de compétence. De même, le développement de l'esprit entrepreneurial dans les écoles des niveaux secondaire, professionnel et supérieur serait favorisé par une participation des cadres aux enseignements, dans un partenariat équilibré école-entreprise. Les relations partenariales fournisseurs-clients font actuellement l'objet de projets pilotes dans la moitié des entreprises étudiées (Tchotourian, 2014).

Le développement des compétences managériales de l'équipe de direction, en confiant à chaque directeur une fonction opérationnelle, couplée à une mission fonctionnelle, est un élément-clé de la performance durable pour les entreprises qui ont participé à cette étude. La plupart ont investi en formation intégrée afin de développer le rôle de l'encadrement de proximité dans le management des personnes dans une fonction nouvelle, le filtrage de la Tétranormalisation dans la veille stratégique : le comité Tétranormalisation. Les entreprises Z, Y et X ont expérimenté, depuis 7, 19 et 4 ans respectivement, le concept proposé par le modèle de management socio-économique d'un comité assurant le filtrage de la Tétranormalisation pour acclimater les normes à l'entreprise. Un comité semestriel établit la liste des menaces et opportunités nées des variations de la normalisation exogène : lois et règlements, normes professionnelles et techniques, normes imposées par les clients, les fournisseurs, les politiques institutionnelles. Cette action de veille stratégique normative est réalisée en amont de l'élaboration du plan d'actions prioritaires semestriel (Savall et Zardet, 1995, 2005), les orientations stratégiques étant réactualisées un semestre sur deux, dans le plan d'actions stratégiques internes-externes à trois ans. Ce dispositif de veille décentralisée

synchronisée est organisé par segments de l'action stratégique, à savoir produits – marchés – technologies-organisation et potentiel humain. L'activité de l'entreprise est structurée par ligne de produits. Un groupe de travail de veille stratégique composé d'un membre de l'équipe de direction, de cadres et d'experts se réunit deux ou trois fois par semestre pour formaliser la veille stratégique d'une ligne de produits. Périodiquement, l'assemblage des conclusions de veille stratégique est réalisé dans différents sous-comités, puis la consolidation est assurée lors d'un séminaire semestriel transversal, où sont présentés les plans d'actions prioritaires des différentes unités de l'entreprise. Les orientations générales de cette veille stratégique décentralisée et synchronisée sont impulsées par le dirigeant, entouré d'un ou deux membres de la gouvernance (Pigé, 2008) et du noyau dur de son équipe de direction.

À ce jour, les résultats de ces expériences pilotes montrent que ce dispositif permet une plus grande créativité prospective et évite que les plans d'actions prioritaires manquent d'élan stratégique. Ces résultats supposent que l'on cultive un esprit d'ouverture dans le management des personnes et que l'on intègre, dans la veille stratégique, la fonction d'acclimatation des normes exogènes assurée par le comité Tétranormalisation, au sommet de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise X a un projet de création d'un festival bière artisanale et d'une filière locale houblon-malt pour sécuriser ses approvisionnements. Ce projet d'entreprise est d'intérêt général et devrait permettre un développement économique partagé avec le territoire environnant.

Cette fonction de filtrage de la Tétranormalisation est vitale pour la survie-développement de l'entreprise et doit être assumée personnellement par le dirigeant. Les longues expérimentations du management socio-économique, dans plus de 1 300 organisations, ont montré l'incidence de la qualité du management sur la performance durable de l'entreprise (Savall, Zardet et Bonnet, 2000, 2^e édition 2008). L'adaptation aux mutations rapides de l'environnement implique, paradoxalement, une certaine sérénité dans le pilotage des personnes et des activités, en contrepoint de l'effervescence et du sur-stress que provoquent la pression concurrentielle privée ou publique, comme les injonctions contradictoires de la Tétranormalisation (Le Flanchec, Uzan et Doucin, 2012).

Au total, les 15 entreprises impliquées dans la recherche-intervention et l'enquête complémentaire confirment ces orientations, ainsi qu'en témoignent les résultats ci-après. (Zardet, Savall et Bonnet, 2012).

3.2. Principaux résultats de l'enquête 2012

La Tétranormalisation révèle des conflits d'intérêt, entre les parties prenantes, non résolus, qui sont à l'origine de divergences entre les différentes normes. Les intentions normatives ne garantissent pas le bien-fondé de leur application. La multiplication des normes génère tantôt des menaces tantôt des opportunités stratégiques pour les entreprises, selon leur capacité de filtrage et d'intégration des normes. De multiples pratiques innovantes sont expérimentées pour limiter les effets néfastes de la Tétranormalisation. *Principales implications managériales expérimentées par les entreprises :*

- développer des pratiques managériales innovantes face à la prolifération normative et à la Tétranormalisation ;
- participer à la production de normes, responsabiliser les acteurs au sein de l'entreprise ;
- développer des concertations professionnelles régionales, territoriales, nationales ;
- faire jouer un rôle primordial au dirigeant dans l'intégration des normes, le choix des normes étant un acte majeur de gouvernance.

Les implications sociétales des résultats de ces recherches conduisent, d'une part, à étudier les *effets de la démocratie* sur la conception de l'organisation et le développement du potentiel humain et, d'autre part, à distinguer les stratégies offensives et des stratégies défensives face aux problèmes posés par la Tétranormalisation. Les premières sont plus efficaces et plus efficientes et les actions pilotes, menées de longue date, montrent qu'elles sont réalisables. La dynamique et la vivacité des phénomènes liés à la Tétranormalisation s'expliquent par la *théorie des fonds de commerce* (Savall et Zardet, 2005 ; 2013), illustrée par l'adage « *Le malheur des uns fait le bonheur des autres* ». En effet, une norme n'est pas seulement une *règle du jeu* utile dans l'univers économique et social, elle constitue aussi un *produit* comportant des enjeux importants pour les acteurs que favorise la Tétranormalisation, notamment dans les métiers de la formation, de l'audit, du conseil et de l'expertise.

Conclusion

Les équipes de direction des entreprises sont très sensibles aux entraves du pilotage de l'organisation et de sa performance durable engendrées par la réglementation qui provoque des renoncements, des

retards et des surcoûts dans l'action stratégique et opérationnelle. Ce défi vivifie la veille stratégique des entreprises qui l'ont considérée comme une opportunité d'innovation.

Une des voies de progrès est la gestion proactive des connaissances nouvelles (Ferrary et Pesqueux, 1995, 2011) en construisant de véritables partenariats entre les entreprises et organisations, et les écoles et universités, afin de toiletter les programmes de formation qui ont mal vieilli, de dynamiser une recherche en sciences de gestion de haut niveau et utile aux entreprises et à ses parties prenantes.

Le prolongement logique de cette recherche et des propositions qui en découlent débouche sur la capacité d'autofinancement de la responsabilité sociale et durable des entreprises. Les nombreuses actions-pilotes de management socio-économique montrent que le *recyclage des coûts cachés liés à la Tétranormalisation en création de valeur ajoutée* permet d'accroître la capacité de survie-développement des entreprises et organisations. Cela s'inscrit dans une perspective d'économie mixte, de management des entreprises et des territoires, dans un cadre rénové émergent que nous proposons de dénommer *capitalisme socialement responsable*.

QUATRIÈME PARTIE

Négociation entre les parties prenantes

La théorie des parties prenantes offre un champ d'exploration qui permet de réintégrer dans le jeu organisationnel des acteurs négligés par des approches théoriques centrées sur une catégorie principale d'acteurs¹. La thèse de cette partie, qui est étayée par les différents cas pratiques présentés ci-après, est que la résolution technique des conflits par l'ajout de normes ne conduit qu'à des solutions provisoires et sujettes à des conflits ultérieurs plus intenses. Seule la négociation entre les parties prenantes autour des conflits permet de sortir d'un enchaînement purement logique d'intérêts contradictoires pour aboutir à des solutions créatrices d'espaces nouveaux, car décalés par rapport aux attentes initiales des différentes parties prenantes. Les normes prennent alors leur sens comme expression positive du consensus obtenu à partir de la négociation.

Les deux premiers cas d'étude portent sur le secteur hospitalier. Dans le premier chapitre Yves Dupuy et Gérald Naro proposent une relecture pratique et théorique de l'implantation des systèmes de *new public management* dans le monde hospitalier. Ils soulignent que

¹ En effet, si la plupart des théories économiques intègrent la pluralité des acteurs, elles tendent nécessairement à réduire le nombre des acteurs considérés comme pertinents afin de faciliter le travail de modélisation des interactions économiques. En adoptant une diversité des points de vue, c'est-à-dire en intégrant à la fois l'organisation et chacune de ses parties prenantes, il est possible d'aboutir à un jeu plus complexe puisque des parties prenantes considérées comme non significatives du point de vue de l'organisation sont néanmoins pertinentes dès lors que l'on considère qu'elles ne constituent pas uniquement des moyens mais également des finalités. L'approche initiée par la Tétranormalisation permet de contourner la difficulté à normaliser les finalités recevables pour les aborder par le biais des conflits ultérieurs que leur occultation finit inévitablement par provoquer.

cette implantation sans concertation avec les acteurs ne peut que générer des situations de rejet et la constitution de pratiques apparemment conformes mais en réalité antagonistes aux nouvelles normes imposées d'ailleurs. Dans le [deuxième chapitre](#), [Denis Fièrè](#) met en évidence les problèmes soulevés par la résolution d'un conflit entre services sans référence à des valeurs communes. Les normes sont alors instrumentalisées pour servir d'outils de résolution des conflits, mais elles sont du même coup détournées de leur objet. Le [troisième chapitre](#) de [Patrick Haim](#) porte sur un centre d'appel téléphonique. Il souligne le rôle ambivalent des normes qui peuvent exacerber les conflits quand elles sont utilisées uniquement dans un objectif de contrôle routinier et quand elles ne visent qu'à contraindre le comportement des acteurs. À l'inverse, ces normes peuvent ouvrir de nouveaux espaces de collaboration quand elles permettent de reconnaître les apports de chacune des parties prenantes et, en particulier, des employés. Le [quatrième chapitre](#), de [Nadedjo Bigou-Laré](#) et [Benoît Pigé](#), est consacré à la gestion des déchets ménagers dans la ville de Lomé au Togo. Les auteurs soulignent l'échec récurrent des politiques de collecte et d'élimination des déchets. Leur analyse suggère que cet échec est inéluctable dès lors que certaines parties prenantes sont laissées en-dehors du jeu explicite que constitue ce traitement des déchets ménagers. Le [dernier chapitre](#), de [Martha Fernández](#) et [Benoît Pigé](#), porte sur une étude de deux situations conflictuelles dans des Universités au Mexique et en France. Dans un cas, le conflit a permis la négociation entre les parties prenantes ; dans l'autre cas, le conflit s'est soldé par l'abandon du terrain et la dégénérescence progressive de l'objet du conflit faute de négociation entre les parties prenantes.

Le jugement apparaît comme une solution à la gestion complexe de transactions impliquant de nombreux acteurs car il n'est pas possible de définir *ex ante* une solution optimale en ignorant les attentes concrètes et parfois contradictoires de la pluralité des acteurs (Pigé, 2010). Pour reprendre la thèse de Jürgen Habermas (1991), c'est l'éthique de la discussion qui est seule susceptible d'apporter des solutions à des situations de conflits où l'autre apparaît comme inculte, incivil ou irrationnel. Mais, pour ne pas sombrer dans l'anarchie, cette éthique de la discussion doit aussi s'appuyer sur une responsabilisation des acteurs. En Afrique, comme ailleurs dans le monde, il existe des structures traditionnelles de responsabilisation. C'est notamment le système des palabres qui réunissent les anciens et le chef du village (souvent dénommé *roi*) pour résoudre les conflits entre les membres de la communauté. Mais, alors que des conflits locaux

peuvent être résolus par la connaissance personnelle des acteurs, il n'en est pas nécessairement de même quand les conflits opposent des acteurs issus d'une juxtaposition de communautés. La communication, la représentation des faits et des actions deviennent alors un élément central du processus de discussion et de confrontation des points de vue. Par conséquent, le jugement doit s'appuyer sur un système de représentation des phénomènes qui satisfasse toutes les parties prenantes (Pigé, 2013).

Le jeu des acteurs n'a de sens que dans un contexte déterminé, un contexte territorial marqué par des institutions qui ne sont pas exactement les mêmes que celles que l'on trouvera dans d'autres territoires. Parce que les règles du jeu ne sont pas exactement identiques d'un territoire à l'autre, parce que les acteurs impliqués ne le sont pas exactement de la même façon, parce qu'il existe des facteurs environnementaux et culturels spécifiques à chaque territoire, et surtout parce que les équilibres sont toujours instables et toujours en mouvement, il n'est plus possible de rechercher une optimisation qui fasse fi des interactions sociales et de la dimension temporelle. Le jugement réapparaît comme étant fondamental parce que le jugement est la capacité de l'homme² à prendre en compte des facteurs complexes, à accepter leur évolution, à décider dans des situations d'incertitude. L'incertain résulte de cette rencontre d'attentes distinctes et parfois conflictuelles dans un environnement lui-même en évolution. L'incertain est facteur de risque, l'incertain vient remettre en cause les prévisions ou les modèles les plus affinés, mais l'incertain est aussi la condition nécessaire de toute humanité.

2 Pris au sens générique d'homme et de femme.

Chapitre 15.

La Tétranormalisation et l'hôpital public : Pour une interprétation organisationnelle

Yves Dupuy et *Gérald Naro*

Une figure majeure de la Tétranormalisation se trouve dans l'injonction faite aux organisations hospitalières de se conformer aux principes du « New Public Management (NPM) ». Dans ces organisations, un mimétisme managérial se trouve en effet à l'œuvre depuis de nombreuses années. En France, ce processus mimétique a même été récemment formalisé de façon détaillée et contraignante dans le cadre de la loi dite « HPST » pour « Hospitalisation, Patient, Santé, Territoire ». Or, l'institutionnalisation par-là opérée suppose surmontable, ou même déjà surmontée, la question fondamentale du compromis entre l'éthique médicale et la rationalité gestionnaire, ici entendue dans son acception économique. Diverses hypothèses, souvent implicites, sont ainsi sous-tendues. Elles dépendent de conditions organisationnelles qu'il est proposé de repérer et discuter dans la suite de cette contribution. La réflexion concerne l'hôpital public dans son ensemble, mais sera plus particulièrement illustrée à partir du cas d'un pôle hospitalo-universitaire, désigné dans la suite du texte par « PHU ».

1. La Tétranormalisation hospitalière et le découplage institutionnel

Dans le cadre hospitalier, comme dans les autres organisations publiques, l'irruption du « Nouveau Management Public » (NPM) a pour ambition de renforcer le couplage entre les logiques d'action propres à la sphère médicale et celles définies par la sphère gestionnaire. Mais, ici comme dans nombre d'autres cas, le risque est d'aboutir à des processus cérémoniels et ritualisés, sans portée organisationnelle effective.

Les 7 principes du « New Public Management » (Hood, 1991).

1. Professionnalisation du management à partir d'une définition explicite des responsabilités.
2. Standards et mesures de performances explicites.
3. Focalisation sur le contrôle des résultats.
4. Départementalisation des unités au sein des administrations.
5. Logique de concurrence introduite dans le secteur public.
6. Accent mis sur les modes de management du secteur privé.
7. Discipline budgétaire renforcée, économie systématique des ressources.

1.1. L'hypothèse de réduction du découplage organisationnel par le NPM

La sphère managériale déclare tout d'abord savoir, et donc pouvoir, contrôler, puis dépasser, le dilemme identitaire des organisations hospitalières. Elle se fonde pour cela sur des méthodes calculatoires et procédurales importées des bureaucraties marchandes. Elle reproduit ainsi, et impose, des systèmes de planification et de budgétisation, de comptabilisation des variations du résultat et du bilan, de calcul des coûts, et même de prix de vente administrés, dans le cadre notamment de la tarification aux actes et à l'activité, la T2A. Par hypothèse, ces normes formelles, comptables notamment, imposeraient leur cohérence rationnelle à des activités hospitalières présentées comme jusqu'alors inefficaces ou même inefficaces, car désordonnées ou désorganisées. En d'autres termes, les dites normes seraient porteuses d'un sens unificateur et clarificateur permettant de maîtriser la complexité apparente du monde hospitalier.

À l'instar des systèmes de paiement prospectifs anglo-saxons, l'introduction de la T2A comme fondement du mode de financement, relie directement les ressources perçues par la structure hospitalière à l'activité qu'elle déclare *via* le Programme de Médicalisation des Systèmes d'Informations (PMSI). La loi HPST a par ailleurs conforté l'organisation des établissements en pôles d'activités cliniques ou médico-techniques issue du plan hôpital 2007. Des chefs de pôle, nommés par le directeur de l'établissement, se voient attribuer une délégation de signature et s'engagent sur des objectifs dans le cadre de contrats et de projets de pôles. Le principe méthodologique du management proposé aux hôpitaux découle de l'imitation du modèle de la grande entreprise marchande. Dans ce cadre, l'emprise des outils formels va de pair avec l'affirmation du pouvoir d'une direction générale renforcée, et de plus entourée et relayée par des chefs de pôle. Par hypothèse, ces derniers seraient capables de définir et promouvoir les compromis, ou de dépasser les dilemmes, précédemment énoncés. Ils contribueraient, de façon décisive, à l'alignement sur les « tétranormes » des féodalités opaques et étanches supposées anciennement constituées autour des chefs de service. Des doubles emplois, gaspillages, défauts de coordination, s'en trouveraient logiquement éliminés, ce qui rendrait les organisations hospitalières plus performantes.

1.2. Le vécu du NPM hospitalier : découplage et pratique cérémonielle

Le chef de pôle apparaît comme une catégorie d'acteur théoriquement singulière. Il serait porteur des savoirs et des capacités nécessaires pour mettre en cohésion non seulement les contraintes économiques et les impératifs de soin complexes mais également les compétences et les protocoles médicaux évolutifs et multiples (portés de surcroît par des acteurs opérationnels jaloux de leur indépendance et soucieux de reconnaissance). Il aurait à s'instituer en acteur hybride, capable de porter et renforcer le couplage entre la sphère médicale et la sphère gestionnaire, pourtant réputées antagonistes. Cette possibilité d'un renforcement du couplage entre sphère managériale et sphères médicales ne va pas de soi. Elle appelle un examen approfondi mobilisant considérations théoriques et recherches de terrain.

L'examen des jeux de pouvoir associés au modèle managérial de la grande entreprise pourrait suggérer, à l'opposé, l'hypothèse d'un découplage paradoxalement induit par l'institutionnalisation renforcée des normes de gestion et d'organisation hospitalières. La littéra-

ture rapporte nombre de cas de contournements de ces normes, dans le respect apparemment rationnel de rites cérémoniels parfaitement structurés, par exemple en matière budgétaire. Le dépassement de tels effets pervers, c'est-à-dire le retour à un éventuel processus de « recouplage », supposerait une forme d'hybridation généralisée du comportement des acteurs, médicaux, paramédicaux, et bien sûr administratifs. Une telle hybridation évoque l'image d'une percolation, ou d'une intériorisation complète des normes. Il conviendra d'en discuter la possibilité, les formes, et les conditions.

1.3. Découplage et pratiques cérémoniales dans l'approche néo-institutionnelle

Selon l'approche néo-institutionnelle, les organisations s'inscrivent dans des champs organisationnels hautement structurés qui forment au total un domaine reconnu de la vie institutionnelle. Dans un tel contexte, les efforts individuels de chaque organisation pour faire face rationnellement à l'incertitude et aux contraintes, et maintenir ainsi légitimité et chances de survie, conduiraient à une homogénéité des structures, de la culture, des stratégies (DiMaggio et Powell, 1977). Pour ces deux auteurs, il apparaît alors un *isomorphisme* institutionnel décliné en trois mécanismes : un isomorphisme *coercitif* lié aux pressions formelles et informelles exercées par d'autres organisations dont elles sont dépendantes, par les pouvoirs publics ou par les valeurs de la société dans laquelle elles fonctionnent ; un isomorphisme *mimétique*, lié à l'incertitude ou à l'ambiguïté des objectifs, et qui conduit les organisations à s'imiter entre elles, au moins dans un certain champ ; un isomorphisme *normatif*, lié à l'influence du contrôle social exercé au sein d'une même profession. Meyer et Rowan (1977, p. 340) ajoutent que « les organisations augmentent ainsi leur légitimité et leurs chances de survie, indépendamment de l'efficacité immédiate des pratiques et procédures alors acquises ». Les pratiques, procédures, concepts et techniques du management, « fonctionnent ainsi comme de puissants mythes et beaucoup d'organisations les adoptent de manière cérémonielle » (Meyer et Rowan, 1977, p. 340). Une contradiction peut alors apparaître entre conformité avec les règles institutionnalisées et recherche d'efficacité par la coordination et le contrôle des activités. Ainsi, les organisations peuvent tendre vers un découplage entre des pratiques formelles orientées vers la recherche de légitimité vis-à-vis de l'extérieur et la conduite rationnelle des activités opérationnelles internes.

Ainsi, dans une organisation hospitalière soumise au NPM, c'est-à-dire pourvue, par imitation de la grande entreprise, d'une direction générale, de chefs de pôle dotés d'un pouvoir formel élevé, et de l'entourage technocratique supposé approprié à l'exercice de ce pouvoir. Dans cet entourage s'impose désormais la figure du contrôleur de gestion¹, ou de son équivalent. Elle symbolise en effet la volonté et la possibilité de dépasser le simple mimétisme managérial, la pure ritualisation institutionnelle de l'usage des outils formels de gestion.

À l'hôpital, comme dans toute organisation publique, l'importation des schémas de gestion définis par et pour l'univers marchand suppose d'identifier et de calculer des « produits comptables » porteurs des finalités et de la stratégie de l'organisation, c'est-à-dire de son sens. À défaut, tout autre calcul, en particulier celui de grandeurs présentées comme des coûts, ou comme des indicateurs de rentabilité, resterait inintelligible pour la très grande majorité des acteurs extérieurs à la sphère managériale.

2. Le mythe rationnel et le découplage organisationnel

Le risque d'impasse lié à la ritualisation cérémoniale met en question l'accomplissement de la mission des contrôleurs, internes ou externes, de la bonne application du NPM. La T2A et le raffinement corrélatif des calculs de coûts et des procédures budgétaires prétendent dépasser cette question. Mais les fondements en restent mal assurés, et la mise en œuvre hésitante et contestée.

2.1. *La norme de coût, figure mimée et mythique du couplage rationnel*

Les organisations publiques, et les hôpitaux en particulier, ont longtemps échappé aux normes de la comptabilité privée. Sans doute ces dernières étaient-elles implicitement jugées peu pertinentes, car inadaptées à la représentation des activités de service public. Corrélativement, ces organisations se sont longtemps affranchies de l'idée même d'une comptabilité analytique. Comment en effet donner du sens à une telle comptabilité, et donc lui trouver des utilisations rigoureuses, alors que les produits et activités à représenter se définissent par leur caractère instable, mal identifié, et restent donc quasiment inséparables dans le temps et dans l'espace ? Cependant,

¹ Jérôme Lartigau (2010).

au fil du temps, et ici comme ailleurs, la doxa managériale, et ses avatars comptables et chiffrés, s'est progressivement érigée puis instituée en méta-norme organisationnelle incontournable.

Sous des habillages foisonnants et souvent confus, cette norme a imposé un alignement sur les concepts de produits et de charges, de résultat économique, d'analyses de rentabilité toujours plus fines, voire purement spéculatives. Les organisations publiques, y compris les hôpitaux, ont dû adopter le même plan comptable que les entreprises privées, au prix, il est vrai, d'étranges et obscures contorsions, en matière par exemple d'amortissements ou de provisions. Au final, il s'agissait de parvenir en tout cas à calculer et afficher sinon un résultat comptable, faute de produits significatifs, du moins un montant annuel parfois nommé « charges », mais plus souvent « dépenses ». Sur ce point se manifestait déjà une confusion sémantique fondamentale, symbolique des obstacles à la création de sens à partir du langage gestionnaire conventionnel.

C'est pourtant de ce montant que seront déduits, à l'hôpital, les coûts associés, au terme de calculs complexes, à d'hypothétiques « groupes homogènes » de pathologies. Cette dernière catégorie se trouvera érigée en élément identificateur et en principe directeur de l'hôpital, puisque ce dernier devient décrit et compris comme « producteur de pathologies homogènes ». Il s'agira de respecter ou minimiser, pour ces pathologies, des coûts à proprement parler « normaux », en ce sens qu'ils dépasseront le cadre singulier de chaque établissement, pour se référer à des moyennes inter-hospitalières. Ces calculs, et ce principe de normalité, directement imités de ceux pratiqués par les entreprises industrielles, reposent donc sur l'hypothèse de pathologies identifiables et par suite séparables et indépendantes, standardisées puisque stables et reproductibles à l'identique.

Ainsi se trouve justifié le discours institutionnel selon lequel ce concept, et les coûts associés, suffisent pour établir un lien entre les acteurs en charge de la rationalité économique et ceux investis de la gestion quotidienne des pathologies. Des coûts sont calculés, normés et affichés. Ils sont supposés diffusés, connus et compris. Leur présence vaut validation et légitimation des modes de gestion de l'institution, puisque cette dernière atteste formellement de sa capacité d'alignement sur les impératifs supposés de la rationalité. Mais cette apparence est souvent mise en question. Par exemple, dans un travail doctoral sur la comptabilité analytique hospitalière, proche du PHU ci-dessous évoqué, Mercier (2012) tend à démontrer le découplage entre efficacité et légitimation dans les dispositifs de calcul de coûts par Groupes Homogènes de Séjours (GHS). Pour chaque catégorie

de GHS étudiée, il trouve en effet une forte hétérogénéité des coûts calculés. La pertinence même du concept de groupes homogènes de malades ou de séjours s'en trouve évidemment mise en question.

La démonstration ainsi apportée rejoint divers propos recueillis au sein du PHU étudié, par exemple : « les mutations managériales, ça ne se décrète pas (...) La T2A est une caricature du pouvoir économique mais une négation de la pertinence médicale. Elle ne fait que générer de l'activité (administrative) inutile ». Il paraît difficile de signifier plus clairement le découplage, ou plutôt l'échec du couplage.

2.2. La TAA, figure cérémonielle du découplage institutionnalisé

Au-delà des apparences institutionnelles, la question de sens fondamentale reste donc posée : les coûts peuvent-ils, dans les hôpitaux, être érigés en norme dominante donc directrice ? Comment comprendre, et justifier, l'étonnante démarche inversée de la T2A, au terme de laquelle les coûts finissent par délimiter les produits et les activités, et non pas le contraire ? Existe-t-il une cohérence entre cette circularité apparente du raisonnement et les approches habituelles du contrôle de gestion et de la contrôlabilité organisationnelle, fondées notamment sur une délimitation et une lecture hiérarchique descendante de la stratégie et des produits de l'organisation ? Cette même circularité ne pourrait-elle pas également, et paradoxalement, refléter et surtout pérenniser la cohésion apparente entre acteurs de l'organisation hospitalière, en préservant, au moins provisoirement, leurs logiques et espaces d'action respectifs ?

Il peut sembler étrange que la confusion conceptuelle autour des coûts et groupes homogènes ait résisté au temps. Elle semble même avoir prospéré, puisque des formes de calcul toujours plus sophistiquées ont été développées, avec la démultiplication des nomenclatures et des données comptables, et aussi l'approche par activités. Or, et paradoxalement, cette fuite en avant mimétique et technocratique, sans doute stimulée par le recours aux moyens informatiques, pourrait avoir préservé une harmonie relative des jeux d'acteurs : d'un côté la sphère étendue des contrôleurs de la gestion, produisant de façon quasi autonome de multiples représentations chiffrées toujours plus détaillées, quoique bientôt inintelligibles sauf par elle-même ; de l'autre la sphère médicale délivrant, avec certes quelques réticences, des données de base plus ou moins fiables, mais au final sans conséquences directement et réellement perceptibles dans le quotidien opérationnel.

Dans ce tableau certes un peu schématique, chaque catégorie d'acteurs trouve et assure sa légitimité en semblant adhérer au processus de rationalisation. Mais entre le semblant et le faire semblant émerge alors la figure de relations distendues, découplées. Cette figure a vocation à perdurer dans la mesure où elle reste masquée par l'institutionnalisation, la ritualisation de pratiques présentées et représentées vers l'extérieur comme ambitieuses et accomplies. Il en va ainsi du cérémonial budgétaire, durant lequel l'essentiel reste implicitement, et logiquement, de préserver les positions acquises et les marges de manœuvre des acteurs. Sur ce plan, une forme paroxystique semble même atteinte avec les procédures liées à la T2A : les calculs très sophistiqués de budgets en fonction des coûts et activités prévus seront présentés comme l'expression d'une rationalité accomplie et incontournable. Mais, au final, ils seront négociés et corrigés, laissant ainsi subsister des marges discrétionnaires suffisamment vastes pour préserver le découplage de fait.

Ce découplage semble traduire et entériner l'impossibilité de décrire et prévoir rationnellement les activités de l'hôpital et de ses acteurs. Mais, d'un autre côté, il devient potentiellement générateur d'incompréhension, et donc de conflits, dès que les contraintes et normes économiques se resserrent et ne permettent plus de préserver des marges d'autonomie perçues comme suffisantes par les grandes catégories d'acteurs. Les uns et les autres ne peuvent plus se contenter de mimer la compréhension réciproque de leurs problèmes, et l'importation de processus et procédures supposés rationnels. Il leur faut alors se plier à un couplage véritable, et par là s'engager dans l'hybridation de leur logique d'action et de réflexion.

Ainsi, un responsable du PHU s'attend à la confirmation et au renforcement des bouleversements économiques et professionnels liés à l'évolution technique des moyens médicaux, et à l'utilisation des informations qui en résultent : « un effet en quelque sorte diabolique est attendu, car on va découvrir de plus en plus de données pathologiques, donc répondre par de plus en plus de soins ». Ces processus échapperont à toute normalisation externe, globale. Mais il faudra forcément résoudre les problèmes d'ajustement local, et donc imaginer des normes internes.

3. L'hybridation des logiques d'acteurs et l'internalisation des normes

Il s'agit alors d'imaginer et discuter les conditions et les contraintes du passage d'un modèle de l'organisation hospitalière bipolaire et découplé, parfois conflictuel, à un modèle multipolaire, composé d'acteurs ou de groupes d'acteurs hybrides. Selon le premier modèle, les logiques d'action restent relativement indépendantes, ce qui ne signifie pas forcément antagonistes ou incohérentes. Dans le deuxième schéma, en revanche, ces logiques deviennent partagées. Elles se recouvrent au moins partiellement et restent en tout cas porteuses de cohésion. Elles doivent identifier leur sens commun, organisé autour ou à partir d'un « objet frontière », ou de plusieurs, pour reprendre une image expressive de la sociologie de organisations.

De ce point de vue, et à l'hôpital, le « patient » devrait être érigé en point cardinal des réflexions et du partage. Avec toute la prudence et les nuances qui conviennent, il semble pertinent d'en considérer les représentations comme un possible objet-frontière. Cette démarche de création de sens autour d'un objet frontière devrait reposer sur un partage entre acteurs, selon un principe de mise en réseau.

« Les objets frontière sont supposés suffisamment plastiques pour s'adapter aux besoins et contraintes locales des différentes parties qui les utilisent, tout en étant suffisamment robustes pour maintenir une identité commune à travers les sites (...). Ces objets peuvent être abstraits ou concrets. Ils présentent un sens différent dans des mondes sociaux différents, mais leur structure est suffisamment commune à plus d'un monde pour les rendre reconnaissables et en faire des moyens de traduction » (Star et Griesemer, 1989, p. 393). Ces objets offrent une flexibilité interprétative (Star, 2010), en laissant aux différents groupes d'acteurs des marges d'interprétation différenciées. Ils constituent un arrangement qui permet à différents groupes de travailler ensemble sans consensus préalable.

3.1. La quête de sens autour d'un « objet frontière »

Selon l'intitulé même de la loi HPST, le patient semble érigé en objet frontière. Diverses démarches, relatives notamment à la qualité des soins, se proposent ainsi de traduire la diversité des facettes représentatives de ce patient, et de ses attentes. Une charte lui est dédiée. Un dossier médical hospitalier détaillé lui est associé, et communiqué à la demande. Des questionnaires de satisfaction lui sont

remis. Il fait l'objet d'un « résumé standardisé de sortie » (RSS). Il paraît ainsi installé ou réinstallé au cœur des finalités de l'organisation hospitalières. Pour autant, dans les réflexions économiques qui entourent le management hospitalier, l'image de ce même patient se réduit le plus souvent à quelques chiffres : une durée de séjour moyenne, un coût type de pathologie, une énumération sommaire et absconse d'actes ou d'examen, par exemple. Le découplage des représentations semble résister aux intentions qualitatives et intégratives par ailleurs affichées dans les sphères dirigeantes des hôpitaux.

Les acteurs de l'organisation hospitalière sont pourtant conscients que le patient n'est pas réductible au coût moyen de sa pathologie. En d'autres termes, ce coût ne peut devenir constitutif d'une représentation réciproquement intelligible, partageable, et utilisable par l'ensemble des acteurs concernés. Par conséquent, ces derniers ne sauraient s'« enrôler » dans une démarche organisée et cohérente autour du patient à partir des seules considérations relatives aux coûts. Mais, à l'hôpital comme dans bien d'autres organisations, le recours au langage chiffré et abscons des coûts et des ressources économiques protège la technocratie administrative et ses consultants. Vers l'extérieur de l'organisation, ce recours permet notamment de définir et proclamer aisément l'existence de normes de performance d'apparence simple et irréfutable, fussent-elles, au fond, chargées d'ambiguïté (on pense ici aux taux de variation annuels de certaines « dépenses »).

Le dépassement de cet ancrage socio-économique contrarierait donc le jeu de nombreux acteurs. Une illustration des difficultés qui en résultent est donnée par l'échec durable du projet de dossier médical, potentiellement constitutif, justement, d'un objet frontière étroitement lié au patient, et représentatif de sa diversité. La réticence explicite ou implicite des acteurs à s'engager dans un tel projet se fonde sur des arguments convenus d'insuffisance de ressource ou de difficulté technique. Mais, plus fondamentalement, ces acteurs ne parviennent pas à construire des images du patient réciproquement satisfaisantes, autrement dit à s'entendre sur la façon d'organiser une action commune et cohérente autour du patient. S'agit-il d'une difficulté rédhibitoire ? La littérature et les observations comparatives livrent à cet égard des réponses nuancées et en tout cas très ouvertes (Gangloff, 2010).

L'ouverture pourrait prendre sur ce point la forme d'un processus affirmé et partagé de réappropriation des normes par les acteurs essentiels de l'organisation hospitalière, alors constituée en un réseau fondé sur la parité et la réciprocité : personnels médicaux, personnels

paramédicaux, personnels administratifs, dirigeants et contrôleurs. Chacune de ces catégories devrait pouvoir reconnaître sa vision du patient dans au moins une des composantes de la Tétranormalisation, moyennant traduction et adaptation. À l'évidence, une telle ambition ne saurait être satisfaite par la réduction, jusqu'alors privilégiée, à la seule composante économique et comptable de la Tétranormalisation, réduction qui en explique d'ailleurs l'échec. Mais le processus requis de traduction et d'adaptation suppose de dépasser des jeux d'acteurs antagonistes. L'hypothèse de l'intervention d'un acteur réseau prend alors tout son sens.

Au sein du PHU étudié, le souci et la possibilité d'une ré-internationalisation des normes sont fréquemment réaffirmés. Ils s'illustrent par des formules telles que : « il ne faut pas laisser trop de pouvoir aux experts ni aux indicateurs ». Une telle considération se renforce par la nécessité souvent répétée de prendre en compte la psychosociologie du métier de médecin, ce qui renvoie bien entendu à une dimension humaine par ailleurs absente des schémas prônés par le NPM. Il est fait mention également du nécessaire respect des impératifs de régionalisation en matière de soins et d'activités.

3.2. La quête de cohérence et l'idée de traduction

La présence, formelle ou informelle, d'un acteur réseau trouve son sens dans la nécessité et la difficulté de créer du lien entre des acteurs qui n'entrent pas spontanément en coopération faute, notamment, de rencontre autour d'un ou plusieurs objet-frontière. Pour enrôler les acteurs, il convient de leur montrer que leurs rôles sont au moins partiellement convergents, donc qu'ils parlent de la même chose, à défaut d'utiliser initialement le même langage. C'est d'ailleurs pourquoi, dans cette perspective, la littérature évoque fréquemment l'image de la traduction. La traduction et le traducteur sont en effet supposés savoir et pouvoir harmoniser les langages. C'est en ce sens, qu'ils contribueraient à l'identification des préoccupations communes aux acteurs, et créeraient de la communication là où elle n'existait pas.

Mais, quoique ce principe de traduction puisse sembler simple, voire trivial, sa mise en œuvre ne va pas de soi, notamment dans des organisations complexes telles que l'hôpital. Elle suppose une hybridation des langages et préoccupations d'acteurs initialement très différents. Au sein des organisations hospitalières, le traducteur, qui pourrait correspondre au chef de pôle, serait supposé savoir et

pouvoir contribuer à une hypothétique hybridation gestionnaire des médecins, mais aussi, et en même temps, à une hybridation médicale des dirigeants, ou encore à une hybridation à la fois médicale et gestionnaire des paramédicaux, ou même à une hybridation des patients eux-mêmes.

Pour satisfaire une telle ambition, le traducteur doit avoir lui-même connu un chemin d'hybridation, ce qui lui confère un caractère de précurseur, et par là de référent. La satisfaction d'une telle hypothèse organisationnelle semble donc dépendre théoriquement de conditions précises de formation, d'expérience, et de carrière. En milieu hospitalier, ces conditions renvoient logiquement à la figure du chef de pôle, en l'occurrence identifié comme un praticien hospitalier universitaire expérimenté et de niveau magistral. Encore reste-t-il à vérifier le caractère hybride de cet acteur, puis sa capacité à s'hybrider lui-même avec d'autres acteurs, et enfin la capacité d'hybridation de ces autres acteurs eux-mêmes. L'exposé des protocoles d'observation à développer en conséquence, et de leurs résultats, dépasse toutefois le cadre de la présente contribution. Il en va de même pour l'analyse détaillée des jeux de pouvoir qui peuvent permettre de dépasser les blocages précédemment évoqués.

L'examen de la littérature, et de travaux de terrain déjà réalisés, montre que des signes d'hybridation deviennent décelables dans les organisations hospitalières. Il est possible que les départements de l'Information Médicale (DIM) jouent un rôle important, qui n'est pas sans renvoyer à celui des acteurs réseaux. De même, des projets transversaux apparaissent. Ils pourraient signaler de nouvelles formes d'émergence stratégique, au sein desquelles la place du patient – l'objet frontière – reste cependant à préciser. Enfin, des groupes d'acteurs de profil varié sont à l'œuvre autour des normes de qualité notamment, mais aussi de gestion des ressources humaines. Ils pourraient signifier le développement de processus d'intériorisation des « tétranormes », par le biais de comités « ad hoc ».

Au sein du PHU étudié, une place essentielle est accordée aux diverses formes de standardisation des protocoles de soin, en liaison avec le renforcement permanent de la sécurité des patients. Il est même question à ce propos de « valeurs auto-construites ». Mais, à l'inverse, il est peu question des ressources économiques requises par ces protocoles.

Ainsi, les schémas managériaux importés ou imités sous la seule forme d'une rationalité économique normative laissent perdurer le découplage. Ils le renforcent même, dans la mesure où ils protègent

paradoxalement les autonomies respectives de la sphère médicale et de la sphère managériale. Mais leur élargissement à d'autres composantes de la Tétranormalisation – qualité, GRH, par exemple – pourrait contribuer à restaurer, dans une logique inverse, le couplage perdu, sous la forme d'une hybridation des logiques d'acteur et d'une intériorisation des normes.

Au sein du PHU étudié, la possibilité même d'une hybridation des logiques d'action, reste cependant envisagée avec réserve et scepticisme. Les nouveaux modèles de management sont en effet perçus comme « plaqués », les structures anciennes sont présentées comme particulièrement résistantes (services, chefs de service), les discours des responsables convoquent très peu la dimension gestionnaire, rarement en tout cas de façon spontanée.

Ces mutations à l'œuvre aujourd'hui au sein des hôpitaux publics français laissent donc en question l'hypothèse d'un quadruple phénomène d'hybridation : une hybridation des profils d'acteurs, rapprochant médecins gestionnaires et gestionnaires médecins ; une hybridation des instruments de gestion vers une vocation médico-économique clairement affirmée ; une hybridation des configurations organisationnelles entre structures mécaniste, professionnelle ou en divisions (en pôles) ; une hybridation des modes de contrôle organisationnel où s'entrelacent des réseaux complexes de contrôle par les règles, de contrôle par les résultats, et de contrôle clanique ou professionnel. Cette quadruple – *tétra* – hybridation pourrait se trouver à l'origine des tensions qui parcourent aujourd'hui les hôpitaux, ajouter ainsi à la complexité organisationnelle de ces derniers, et finalement remettre fondamentalement en question les modes de conduite trop directement inspirés par le NPM.

Cependant, et sur tous ces points, l'argumentation théorique appelle des approfondissements, et des programmes de recherche empirique sont à compléter ou développer.

Chapitre 16.

De l'usage des normes dans un centre de transplantation hépatique

Denis Fièvre

La mise en place d'une innovation ou d'un changement au sein d'une structure peut aboutir à un échec, si les règles de choix ne sont pas suivies par ceux qui en ont la responsabilité. À propos d'une affaire récente survenue dans un grand centre hospitalier de province concernant une innovation thérapeutique importante, la transplantation hépatique, nous voudrions mettre en évidence, après le rappel des faits, les causes profondes et multiples à l'origine des mauvaises décisions prises et faire émerger les diverses responsabilités engagées. Dans une troisième partie, nous évoquerons les solutions possibles sur le plan local et, surtout, la conduite à suivre dans des cas analogues pouvant survenir dans le secteur public aussi bien que dans le secteur privé, où les normes à utiliser ne sont parfois pas appliquées, voire négligées.

Il apparaît que certaines structures, qui ont pour mission de diriger, d'innover et de préparer l'avenir doivent normalement le faire, en suivant des règles de conduite, normes théoriques anciennement définies et acceptées largement ou mises en place implicitement par quelques-uns sans consensus réel. Elles peuvent être alors purement locales, seulement reconnues par un petit nombre de décideurs.

1. Les faits

Alors que deux centres pratiquant la transplantation hépatique (TH) existaient, une association médico-administrative est parvenue à faire fermer le centre d'excellence, pourtant performant et en pleine croissance, pour ne laisser subsister que le plus petit centre qui n'avait pas de capacité de recherche ni de dynamisme.

Nous décrivons la transplantation hépatique puis le développement de cette pratique, dans les deux centres du centre hospitalier en question ainsi que leur organisation et leur résultat.

1.1. La transplantation hépatique

Cette technique consiste à substituer à un foie malade, ou ne fonctionnant plus, un foie provenant d'un donneur, soit cadavérique ayant des caractéristiques compatibles avec celles d'un receveur potentiel, soit vivant entraînant un certain risque pour le donneur, en général familial. Le foie du donneur est prélevé, conservé, et réimplanté chez le receveur. De nos jours, ce foie peut être divisé, ce qui permet de produire plusieurs greffons et, par conséquent, une greffe à plusieurs receveurs.

Les premières transplantations hépatiques, chez l'homme, ont été réalisées par Starlz, à Pittsburg, à partir de 1963. Cette technique s'est ensuite rapidement installée dans les pays développés. La plupart des spécialistes ont été formés par Starlz lors de séjours à Pittsburg et dans d'autres centres des États-Unis. Ils forment une communauté ouverte, avec un esprit tourné vers la recherche et l'innovation continue, pour améliorer la pratique dans tous ses éléments : indication des cas à greffer qui vont en s'élargissant, avec distinction de différents scores de gravité justifiant une urgence plus ou moins grande, pour la réalisation de la greffe. Ces innovations concernent également l'amélioration des techniques de prélèvement des foies de cadavre, de conservation, de simplification des gestes chirurgicaux de réimplantation du greffon, ainsi que la codification du bilan pré-greffe et du suivi post-greffe, de même qu'une évaluation plus fine des résultats, à travers une analyse suivie d'une présentation à la communauté scientifique. Les relations entre les praticiens sont intenses, constantes, à l'occasion des nombreuses réunions et rencontres. Cela entraîne une diffusion rapide des connaissances et des innovations faites ici et là.

À la suite de la réforme Debré en 1958, l'important centre hospitalier étudié s'est transformé en centre hospitalo-universitaire (CHU). Les médecins en charge de l'hôpital sont devenus professeurs des universités-praticiens hospitaliers (PUPH). Les missions du CHU et des PUPH ont été totalement redéfinies. La réforme, créant un nouveau système hospitalier, visait à hisser la recherche et la technologie françaises à un niveau correct, analogue à celui existant dans les pays développés. L'ordonnance créait donc les CHU et un corps professionnel hospitalier, à plein temps, avec une triple fonction : soin, recherche et formation (enseignement). L'Université et l'hôpital étaient réunis dans le centre CHU, le personnel ayant à la fois une activité à la faculté et à l'hôpital. Chaque CHU devait avoir un rôle de leader régional, centre de référence ayant des missions d'intérêt général. Il existait un concours, au niveau national, géré par le Conseil National des Universités (CNU). Par la suite, avant de passer devant le CNU, les candidats devaient obtenir, devant un jury, leur habilitation à diriger des recherches (HDR), car la recherche est un élément capital dans les CHU.

À côté des CHU, le système hospitalier est complété par les centres hospitaliers généraux dans les villes non universitaires. Les médecins y sont nommés par le CNU après un concours de praticiens hospitaliers. L'activité y est essentiellement orientée vers le soin. Les innovations, apanage du CHU, n'y sont pas toujours développées. L'activité de formation est le fait d'un compagnonnage dans la pratique journalière, auprès des internes dits de médecine générale.

Dans le CHU, comme dans les hôpitaux généraux, le corps médical est représenté au niveau de la commission d'établissement (CME), également redéfinie dans son fonctionnement et ses attributions. Les représentants médicaux y sont élus ou nommés, à l'issue de processus relativement complexes.

Dans le CHU étudié, le développement de la transplantation hépatique s'est fait sur deux sites, presque simultanément. Nous présenterons le développement chronologique de chaque centre, son organisation et son fonctionnement puis ses résultats.

1.2. Le développement du premier centre de transplantation hépatique

La première transplantation hépatique a été le fait d'un chirurgien, individualiste et passionné, qui réalisa sa première greffe au début de 1985. Il travaillait dans un service de chirurgie digestive, dont les responsables, chefs de service, étaient connus et renom-

més. Cette activité a persisté, et s'est quelque peu développée, des collaborateurs ont été initiés à la pratique et sont venus renforcer le pool des médecins greffeurs qui ont toujours été au moins deux. Cependant, un jeune collaborateur a été envoyé dans le deuxième centre du CHU où il a appris les nouvelles méthodes et les a utilisées. La technique du début a persisté, mais il n'y a pas eu d'introduction de nouvelles méthodes, comme le prélèvement sur donneur vivant, particulièrement employé pour les greffes pédiatriques. De même, il n'a jamais été pratiqué de partition des greffons, permettant de transplanter plusieurs receveurs. La majorité des malades pris en charge avaient un score de gravité modéré et les patients urgents n'étaient que rarement pris en charge. Le bilan pré-greffe, comme le suivi post-greffe, du fait de la structure de l'hôpital, dont la taille était celle d'un centre hospitalier général, il fallait quelquefois envoyer les patients greffés dans une autre structure du CHU. Il n'y avait pas d'unité de lieu. Il faut également noter que l'évolution à long terme, le suivi, et, par conséquent les résultats n'étaient pas parfaitement réalisés.

Dans l'environnement, enfin, il n'y avait aucune structure de recherche, et les médecins n'en ressentaient nullement la nécessité, n'ayant pas intégré la triple mission de soin, recherche et formation. Ils privilégiaient la pratique et les soins, ce qui les plaçait dans le cadre d'un hôpital général et non d'un CHU. Le nombre de greffes réalisées de 1985 à 2010 a été de 893 (soit une moyenne 35 par an) et de 115 pour les deux années suivantes, quand ce centre a été le seul à fonctionner.

1.3. Le développement du second centre de transplantation hépatique

Le deuxième centre de transplantation hépatique a été créé dans l'hôpital principal du CHU, véritable centre d'excellence. Pris en charge par un groupe de PUPH, la charge fut confiée à un premier médecin qui débuta à la fin de 1985, et qui avait réalisé au bout d'une année huit transplantations, elle était localisée dans le service d'urologie où se déroulaient les transplantations rénales. Ce médecin abandonna sa charge, en 1990, après avoir effectué 41 transplantations.

Les trois PUPH, déjà en charge du développement de cette activité, recrutèrent alors un jeune médecin, travaillant dans un grand centre de greffe parisien. Il s'agissait d'un candidat particulièrement brillant et compétent, ayant séjourné aux États-Unis dans les centres

les plus renommés. Dès la première année, s'étant mis à l'œuvre d'emblée, il réalisa 40 greffes, alors que seulement 20 avaient été programmées. Ensuite, pendant une première période, jusqu'en 2007, il a augmenté régulièrement son activité, tout en innovant, et en améliorant la qualité des soins aux patients. En 1992, il pratiqua la première greffe pédiatrique, avec foie provenant d'un donneur vivant. En 2010, il avait réalisé le tiers des greffes d'enfant faites en France. Il a aussi développé la technique de la séparation du foie permettant de faire plusieurs greffes à partir d'un seul foie. Il a mis en place une stratégie plus efficace au niveau des bilans pré-greffe ainsi que du suivi après l'intervention. Il dépendait d'un chef de service de chirurgie digestive, qui avait partagé le service en deux, avec une unité classique de chirurgie digestive et une autre de transplantation hépatique, regroupant les malades dans une unité de lieu. Dans cette unité venaient intervenir les différents spécialistes présents dans l'hôpital pour débattre des problèmes.

L'unité de transplantation hépatique fut organisée en faisant appel aux divers spécialistes présents dans l'hôpital. L'organisation de réunions à thèmes fut systématique. La formation a été un des objectifs du médecin responsable. Un médecin venu du deuxième centre a appris les nouvelles techniques et les a ensuite mises en pratique, bien qu'il ait continué à faire de la chirurgie digestive. Ce médecin responsable de l'unité de transplantation hépatique a également participé à la création et à la mise en route de nouveaux centres de transplantation hépatique, notamment au Moyen-Orient et en Amérique du Sud. Il a été un membre actif de la communauté scientifique internationale dans les réunions et colloques sur le sujet.

Sur le plan de l'activité, ce centre performant a réalisé 1 102 greffes, avec une légère prédominance de cas à score élevé. Le suivi de la cohorte est complet et connu et peut être présenté.

2. Description dynamique

En 2007, le chef de service fut admis à la retraite. C'est alors que le médecin en charge de la transplantation hépatique sollicita la création de deux services, l'un pour la transplantation hépatique, l'autre de chirurgie digestive classique. Dans le même temps, apparurent des intrigues et des manigances pour s'opposer à cette solution, et l'organisation de la transplantation hépatique dans le CHU fut discutée. Ces tractations se déroulèrent en dehors du cadre insti-

tutionnel. La CME ne fut saisie du problème qu'à trois reprises, et fut seulement informée de décisions prises en dehors de tout cadre institutionnel.

La prise de décision fut le fait d'un groupe auto-crée médico-administratif informel, constitué par quelques PUPH proches de la retraite et ayant un certain ascendant sur leurs collègues. Néanmoins, la création du service de chirurgie de transplantation fut approuvée par la CME de manière provisoire pour une durée de six mois. Au bout de ce délai, des rumeurs entraînèrent un nouveau vote de la CME qui, après un exposé particul  rement tendancieux d'un PUPH, refusa la création du nouveau service. L'ARS dut ordonner pour les six mois suivants la continuation de l'activité de transplantation hépatique existante, mais il y eut, dans la sphère des PUPH, une volonté de faire que la transplantation hépatique ne soit maintenue au sein du CHU que dans le centre le plus petit, le moins dynamique, le moins apte à se développer.

La décision administrative fut prise et le centre le plus important fut fermé en 2010, laissant fonctionner l'autre, malgré l'avis défavorable de l'Agence de biomédecine et de l'ARS. Depuis lors, le médecin responsable n'eut pour mission que de suivre les anciens malades, d'orienter les candidats à la greffe vers d'autres centres français. Les indications pédiatriques, dont ce médecin était spécialiste, sont parfois prises en charge par une équipe suisse venant opérer dans le seul centre existant dans cet hôpital, les médecins présents n'en étant pas capables et n'ayant jamais cherché à acquérir la compétence.

Les conséquences des décisions prises au cours de la période 2007-2010 ont été la destruction d'une partie du potentiel d'excellence médicale du CHU, la régression d'une activité dans un secteur en pleine croissance et, finalement, la détérioration de la qualité des soins offerts aux malades. Les responsables de ces décisions inappropriées sont nombreux et n'ont pas agi en conformité avec les règles existantes.

Les intervenants ayant participé aux décisions prises et ceux qui auraient pu influencer ces décisions sont l'administration, quelques PUPH connus dans leur spécialité et d'une certaine renommée, souvent membres de la CME, le personnel paramédical, les syndicats et les associations de malades, ainsi que l'Agence régionale de santé (ARS) et l'Agence de biomédecine.

2.1. *L'administration*

Malgré la création non programmée d'un, puis de deux centres de transplantation hépatique, l'administration les a laissés se développer, sans poser la moindre question sur le nombre optimal de centres à faire fonctionner en fonction des malades, ni sur le meilleur emplacement du ou des centres de transplantation hépatique. Quelques années auparavant, elle avait eu une attitude analogue, à la suite d'une mésentente entre greffeurs de reins. Un groupe de médecins avait créé, dans un deuxième hôpital, un deuxième centre de greffe rénale. Dans les deux cas, l'administration n'a pas jugé utile d'évaluer les coûts respectifs et les développements prévisibles. Elle n'a pas essayé de rationaliser le fonctionnement.

La carence de l'administration résulte d'une attitude ambiguë, à la fois très critique des médecins, mais aussi craintive devant le risque de les voir saisir l'opinion publique en cas de désaccord. Dans le cas étudié, l'administration a laissé une petite fraction du corps médical (PUPH, souvent membres de la CME) décider de l'organisation de la transplantation hépatique, sans se référer à l'intérêt général. Son rôle initial était de réaliser une étude du fonctionnement de chacun des deux centres, de leurs moyens et de leurs handicaps éventuels, et des perspectives futures de développement. Il fallait ensuite réunir l'ensemble des deux équipes, donner les informations, et mettre en place un groupe de réflexion pour proposer les meilleures solutions. Enfin, il fallait présenter le travail à la CME pour entériner la solution. Dans les faits, rien de cela n'a pas été ébauché. Les solutions ont été élaborées en petit comité, par quelques PUPH qui s'étaient auto-qualifiés. La CME n'a abordé le sujet qu'au cours de trois réunions, sans discussion, mais avec seulement l'énoncé des décisions prises et votées, sans même solliciter l'avis de l'intéressé.

L'administration, dirigée par le Directeur Général du CHU, a pour mission de suivre des normes qui paraissent évidentes. Elle doit administrer, c'est-à-dire gérer le fonctionnement du CHU le plus rationnellement possible dans l'objectif d'aller vers la meilleure qualité des soins possibles et compatibles avec les moyens existants. Dans le cas de modification de l'activité, ou de changement, lié à l'innovation, elle doit rechercher les meilleurs compromis réalisables. Dans les faits, les choses ne se passent pas exactement ainsi, car l'administration n'est pas complètement assurée de son pouvoir. La création de la Sécurité Sociale, des CHU et la réforme de 1958 ont modifié l'exercice du pouvoir dans les hôpitaux. Auparavant, c'était le corps médical qui détenait les rênes et l'administration s'occupait seule-

ment de l'intendance en se conformant à la volonté des médecins. Aujourd'hui, cette situation a évolué. Néanmoins, l'administration garde une crainte, un complexe, devant quelques PUPH de renommée. L'administration essaie soit de ne pas tenir compte des idées avancées par les médecins, soit les laisse se concerter entre eux, sans les aider à réfléchir et à creuser les problèmes. Elle induit, dans l'hôpital, une séparation des pouvoirs et une claustration des métiers : le médecin s'occupe du traitement des malades, le corps infirmier est responsable de l'organisation des services de manière parallèle sans coopération véritable. Ces entités restent séparées et le vieil adage subsiste : « diviser pour régner ». Quand surviennent au sein du corps médical des querelles, l'administration fait dans un premier temps la sourde oreille, et observe les débats sans essayer d'éclaircir la question. Elle fournit arguments ou études et finalement se rallie au vainqueur. Ce type de norme de fonctionnement explique la conduite désastreuse suivie dans le cas examiné.

2.2. *Le corps médical*

Il est essentiellement représenté par quelques PUPH connus et actifs. Ils ont été nommés par le CNU, peu après la réforme des CHU et la création des PUPH. Il est possible que la triple mission inhérente à la nomination, ainsi que la responsabilité d'œuvrer pour l'intérêt général n'ait pas été complètement assimilée. Bien qu'en décroissance nette, il est possible que la mentalité décrite dans *Calixte ou l'introduction à la vie lyonnaise* persiste encore quelque peu, dans un milieu qui, antérieurement, rejetait comme étrangers tous les médecins venant d'une autre partie du territoire, et désirant faire carrière médicale à Lyon, dans une spécialité brillante. Il s'agit d'un ancien dysfonctionnement, existant dans beaucoup de villes en France, en voie de régression, imposant de véritables barrières à l'activité du médecin non originaire du lieu, quoique français. Mais, incontestablement, un sentiment de jalousie assez fort s'est développé devant les capacités et les succès obtenus par le responsable de transplantation hépatique. Cela a suscité des attaques personnelles et des critiques mal intentionnées, sous forme de rumeurs insistantes et largement répandues.

Il est enfin possible que le désir de libérer un poste attribuable à un élève favori ait pu influencer des décisions particulières. Ce favoritisme est complètement hors norme mais cependant il persiste. Ces pratiques ont été rendues possibles par l'absence de recherche d'excellence de la part des PUPH qui représentaient l'ensemble des

médecins du CHU. Les représentants du corps médical ont d'emblée décidé de fermer le centre d'excellence, pour privilégier la médiocrité, et donc bafouer la norme fondamentale de toujours tendre vers l'amélioration de la qualité du service. Ils ont seulement suivi les règles du « copinage », de l'accommodement et du donnant-donnant.

2.3. Le personnel paramédical, les syndicats et les associations de malades

Ces trois groupes ont été scandalisés par la gestion et l'issue de l'affaire. Les paramédicaux et les anesthésistes ont manifesté leur soutien au médecin brimé, ainsi que leur désir de voir continuer à se développer le centre vraiment performant. Les syndicats, admis sans droit de vote à la CME, ont également interrogé sur la conduite anormale de l'affaire. Quant à la principale association d'anciens malades, elle fut complètement scandalisée par le processus aboutissant à l'impossibilité quasi-complète de greffer les enfants et les cas les plus graves, mais aussi sur la régression de plus de 50 % de l'activité, alors que celle-ci avait augmenté dans la proportion de 50 % dans tous les autres centres français.

2.4. L'Agence Régionale de Santé, l'ARS

Elle est en charge, au niveau régional, de coordonner, d'améliorer et de s'assurer d'une utilisation efficace des moyens existants au niveau de la santé. Elle a un rôle de surveillance et de contrôle de toute l'activité. Sa responsabilité provient du fait qu'elle n'a pas, d'une part, suivi assez attentivement le déroulement du processus ni, d'autre part, influé sur l'issue qu'elle se contente pour le moment de désapprouver. Elle n'a pas fonctionné selon les normes qui devraient être les siennes. Le rôle de l'ARS (Ritter, 2008) est d'établir une rationalisation des soins dans la région, d'éviter les doublons, les dépenses inutiles, tout en augmentant la qualité des soins. Dans le cas présent, elle n'a ni tenu son rôle, ni exercé son pouvoir d'orientation et de décision.

2.5. L'Agence de biomédecine

C'est une agence nationale de l'État, créée par la loi bioéthique de 2004. Sa mission, sur les greffes, est de contribuer au développement de la qualité d'organisation des dons d'organes, d'organiser et

de contrôler des centres en France. Ainsi, le centre en question était prédestiné à atteindre rapidement un chiffre supérieur à 100 greffes annuelles et l'agence avait proposé comme responsable du centre, le médecin que l'association médico-administrative avait éliminé. Elle fit pratiquer un audit par 3 spécialistes qui ne conclurent pas. Les connaissances de cette agence auraient dû la pousser à une réaction plus directive au lieu de se laver les mains devant une décision funeste et aberrante. L'idée de ne pas empiéter sur le pouvoir de décision local a prévalu.

Finalement, les décisions prises, en contradiction avec les règles existantes, l'ont été par quatre groupes de responsables :

- l'administration, qui n'a pas joué son rôle de direction. Elle n'a ni préparé ni organisé le débat devant déboucher sur la mise en place d'une structure plus favorable et plus efficace au développement de la transplantation hépatique et sur l'amélioration de la qualité des soins offerts. Le résultat des décisions a été une nette détérioration de la réalité et de la valeur du pôle d'excellence du CHU ;
- le corps médical, représenté par quelques PUPH. Leurs manœuvres et l'orientation donnée ont favorisé l'émergence d'une mauvaise solution. Ils ont oublié la mission de médecin de CHU, avec le triple rôle de soins, de recherche et de formation. Ils ont également oublié la responsabilité, pour l'excellence du CHU, de toujours rechercher l'intérêt général, et non la satisfaction de leur désir et soif de pouvoir. Ils ont poussé une équipe qui n'avait qu'une activité de soin, qui ne réalisait aucune recherche, et qui ne favorisait pas la formation des collaborateurs. En revanche, ils n'ont pas saisi que l'autre équipe travaillait dans la droite ligne d'une équipe d'excellence pour donner au CHU la renommée qu'il doit rechercher ;
- l'ARS et l'Agence de biomédecine, qui ont des responsabilités dans les domaines de l'évaluation du contrôle et de l'orientation des structures. Elles n'ont pas exercé leur mission et ont été débordées alors que leur évaluation et leurs connaissances orientaient vers un choix totalement différent.

3. Leçon à tirer du conflit

Comment prévenir, dans le futur, de semblables dysfonctionnements dans un CHU et, plus largement, dans toutes structures importantes du domaine aussi bien public que privé lorsqu'elles doivent décider d'une réorganisation, mettre en place un changement important ou une innovation ?

Sur le plan local, les orientations qu'il faut, à présent, prendre pour réparer ou atténuer les conséquences fâcheuses existant aujourd'hui, sont au nombre de trois :

- agir au lieu de ne rien faire et de laisser le temps s'écouler. Le cas échéant, il y aura une poursuite de la détérioration de la qualité et de l'activité de transplantation hépatique, bien qu'il soit possible de voir survenir de légères améliorations développées par l'équipe existante. Celles-ci seront forcément très faibles parce que l'équipe ne comprend absolument pas quels doivent être son rôle et sa mission dans ce concert des centres français, organisés et contrôlés par l'Agence de biomédecine. Elle n'agit et ne raisonne que dans une optique de services de soin, comme ceux existant et fonctionnant dans un hôpital général, et n'a aucune idée de la manière de faire vivre un service de pointe et d'excellence ;
- imposer de manière autoritaire le transfert du responsable compétent, dans le service existant, où il aurait la responsabilité du développement des transplantations hépatiques et représenterait la structure à l'extérieur ;
- imposer l'installation du centre de transplantation hépatique, dans l'hôpital principal ou elle existait antérieurement, en accueillant toutes les compétences existantes, en imposant une gouvernance équilibrée et contrôlable, et en redonnant la responsabilité au spécialiste le plus compétent et efficace.

Les différents métiers ou fonctions, exercés à l'hôpital doivent vraiment être coordonnés et non juxtaposés comme cela arrive souvent, avec la bénédiction de l'administration. Il faut réunir les compétences et les faire collaborer, travailler et discuter entre elles. La norme de séparation entre médecins, infirmiers et autres intervenants est à proscrire. L'information à tous les niveaux doit être développée. Il faudrait, dans l'ensemble, introduire les normes du management socio-économique.

Sur le plan plus général, dans toutes les institutions ou des dysfonctionnements peuvent survenir, les règles du management socio

économique devraient constituer la norme à utiliser pour le fonctionnement et la croissance de la structure. La règle essentielle est la transparence des projets et de décisions, qui doivent toujours être expliquées, et la nécessité fondamentale de faire appel à l'intelligence et à la participation de tous les acteurs présents dans la structure. L'homme étant la valeur la plus importante, il faut se garder de le détruire.

Chapitre 17.

Sortir du risque psychosocial, le cas innovant d'un centre d'appels français

Patrick Haim

L'univers des centres d'appels est connu unanimement comme étant impitoyable. La segmentation du travail et les cadences sont telles que l'on parle même de néotaylorisme pour caractériser cette activité. Rompre ce rythme effréné en étant hors des normes est l'objectif de ce chapitre. Redonner la priorité à l'être humain, à l'être « hors norme » par nature pour réactiver la priorité au sens et à l'environnement de travail a été notre fil conducteur. Il s'agit dès lors d'œuvrer pour la transformation du rapport hiérarchique normatif et évaluatif sclérosant en attitudes inductrices d'une pensée autonome et responsable du sujet.

Dans une société qui se normalise toujours plus, le travail dans un centre d'appel illustre particulièrement bien les tensions qui peuvent régner dans une entreprise dite moderne. Depuis l'élaboration du Plan santé au travail mis en place par les autorités publiques en 2010, des politiques sociales sont menées dans les entreprises et un dialogue social tente de s'instaurer. Cette démarche, rationnelle, vise à s'intéresser et à améliorer la situation critique des salariés dans les organisations du fait de l'évolution technologique et de la crise économique qui sévit depuis 2007. Mais, cette nouvelle normalisation sous-jacente des relations humaines dans l'entreprise ne répond pas réellement aux attentes des salariés. Cela nous a amené à nous demander si un comportement « hors-norme » ne pouvait être envisageable et ce que cela pourrait signifier.

1. D'un rapport normatif et évaluatif de la hiérarchie...

Les processus actuels mis en place par le contrôle de gestion classique dans les entreprises et organisations visent à analyser à la « nanoseconde » près chaque tâche de l'activité d'un salarié au travers du résultat obtenu, compte tenu des objectifs arrêtés. Les tâches sont ainsi définies avec précision et la mesure des résultats par la hiérarchie est parfaitement claire, idéalement conçue pour sanctionner le manque d'atteinte des objectifs chiffrés. L'entretien annuel d'évaluation est ainsi devenu un véritable calvaire pour les collaborateurs enfermés dans un carcan professionnel hyper normé et stressant. Ce rapport excessivement normatif et évaluatif de la part de la hiérarchie vis-à-vis des salariés conduit à un conflit chronique.

Nous sommes donc allés observer sur le terrain ce qui se passait pour tenter d'améliorer la situation. Les développements issus d'un diagnostic mené en 2011/2012 lors de 106 entretiens quantitatifs et qualitatifs¹, d'une durée de 40 minutes par personne, dans un groupe de centre d'appels nous ont permis de faire ressortir 16 points à améliorer en urgence sur 65 items mesurés pour sortir du « chaos » humain diagnostiqué. Il a été constaté que ni initiative personnelle, ni considération humaine n'ont vraiment de place dans un système où la norme est établie et la hiérarchie prégnante. Le cas étudié révèle un mal-être chronique dû aux conditions et organisation de travail, à la gestion du temps, à la communication beaucoup trop normées. Sous prétexte de qualité totale, les frustrations créées sont légion et les risques psychosociaux élevés.

2. ...Vers une pensée autonome et responsable

Les propositions de solutions que nous avons faites face aux problèmes décelés en amont permettent d'envisager le développement des capacités d'autonomie et de responsabilité d'un individu. Elles ont soulevé des interrogations sur la conduite du changement à suivre.

En effet, lorsque l'on analyse les comportements des acteurs de centre d'appels, on constate un cercle vicieux au niveau de la relation client : qualité de la prestation jugée médiocre par les donneurs d'ordre, donc peu rémunérée, faible marge de manœuvre et démotivation des collaborateurs, insatisfaction finale du client. Par ailleurs,

¹ Entretiens semi-directifs centrés répondant aux principes épistémologiques incontournables de contingence générique, d'interactivité cognitive et d'intersubjectivité contradictoire, in Savall H. et Zardet V., (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica.

les labels coûteux ne changeant rien², ne servant que l'image, très onéreux et sans réel retour sur investissement, le groupe de centres d'appels investigué a donc décidé d'effectuer une rupture totale avec les normes de temps, d'espace et de qualité de service établies. Les normes sont habituellement associées à la qualité et au contrôle : un script déterminé, un temps de réponse restreint, une surveillance accrue, dans un espace confiné, tout cela pour minimiser les coûts.

Ce que souhaitent les entreprises, c'est de disposer d'une bonne équipe, c'est-à-dire qu'elle soit relativement impliquée, en situation de performance, bien équipée, bien dirigée, dans des conditions de travail agréables, avec de l'autonomie, des marges de manœuvre, du sens, des perspectives d'évolution, une bonne rémunération, au lieu de souffrir d'une dégradation chronique de la relation client engendrée par une restriction croissante des charges d'exploitation. La volonté de la direction du groupe de centres d'appels de sortir des normes établies et destructrices de l'image-même des centres d'appels, de prendre le contrepied de la profession fut, dès lors, totale.

Les changements mis en œuvre ont permis l'appropriation par les collaborateurs de leur aménagement spatial et le profilage d'un nouveau métier, plus riche, permettant un rapport innovant au travail en luttant contre les « irritants » (dysfonctionnements), l'uniformité (normes), la hiérarchie « cassante », en apportant de manière autonome une réelle valeur ajoutée au client (satisfaction mesurée par enquêtes), au-delà de la qualité de service en elle-même, et en diminuant *de facto* le risque psychosocial des salariés devenus responsables, autonomes et porteurs de sens (bien-être au travail accru).

Conclusion

Sortir de la normalisation stressante dans laquelle le management organisationnel classique nous mène, est possible. L'expérimentation effectuée depuis maintenant 2 ans le prouve. Les collaborateurs doivent être davantage pris en considération, libérés de leurs contraintes temporelles et de suivi de tâches normées et stressantes (scripts, enregistrements, contrôles). Le discernement s'accroît et permet de meilleurs résultats dans une ambiance collective nouvelle. Le jugement humain reprend la place qu'il n'aurait jamais du perdre et redonne du plaisir et du bien-être au travail. Les visiteurs qui viennent sur le nouveau site en ressortent réellement ébahis.

² Label de qualité européen mis en place en 2012 pour les centres d'appels.

Chapitre 18.

La gestion des ordures ménagères à Lomé

Nadedjo Bigou-Laré et Benoît Pigé

La gestion des déchets urbains est l'une des questions environnementales les plus préoccupantes pour les pays en développement. Dans certaines capitales africaines, moins de 30 % des déchets sont évacués. Par exemple, à Lomé (Togo), le taux de ramassage des ordures par les services publics se situe entre 25 et 30 % (Nyassogbo, 2005).

La ville de Lomé représente, à elle seule, environ le quart de la population du Togo (Recensement de la population et de l'habitat, 2010) et, selon le bulletin d'information du Partenariat pour le Développement Municipal (PDM, 2007), les villes de l'Afrique de l'Ouest comme Lomé produisent quotidiennement entre 20 000 et 30 000 tonnes de déchets ménagers, dont près de la moitié ne fait l'objet d'aucune gestion. Ainsi se pose le problème de l'accumulation des ordures ménagères sur des dépotoirs spontanés et sauvages causant des problèmes de salubrité dans la ville.

Plusieurs acteurs opèrent dans le secteur des ordures ménagères. La Direction des Services Techniques (DST) de la mairie de Lomé, qui devrait jouer un rôle central, se trouve débordée par une multitude d'associations de jeunes et d'ONG qui font l'essentiel du travail de ramassage des ordures.

1. Le conflit de normes autour de la gestion des déchets ménagers à Lomé

L'échec du traitement et de la collecte des déchets ménagers dans la ville de Lomé nous semble résulter d'une incompatibilité entre des normes culturelles et historiques informelles qui considèrent le déchet comme un sous-produit contribuant à l'équilibre écologique naturel et des normes légales et réglementaires insuffisamment soutenues par des ressources économiques.

1.1. Le cadre légal et réglementaire

Une loi (de 1988), un arrêté (de 2005) et un décret (de 2011) constituent le cadre réglementaire togolais en matière d'environnement et donc de ramassage des déchets ménagers. Trois autres lois (en 2008 et 2009) ont également été adoptées pour internaliser les divers accords multilatéraux en matière d'environnement. Bien que le cadre légal existe, les lois n'ont pas toujours été accompagnées des textes réglementaires permettant leur application, et les institutions créées ne sont pas opérationnelles faute de moyens matériels, humains et financiers.

1.2. Les normes informelles

Le Togo, comme la quasi-totalité des pays africains, a effectué une mutation très rapide d'une société agricole et rurale à une société urbaine. Dans une économie rurale, le recyclage des déchets constitue une pratique courante et logique. Elle permet de minimiser les coûts associés à la collecte, au transport et au traitement des déchets, car il suffit de disposer de quelques animaux domestiques pour effectuer ce travail ; et elle contribue à l'enrichissement ou au maintien de la fertilité des terres en apportant les engrais naturels nécessaires.

Comme dans le Paris du XIX^e siècle (les déchets ménagers permettaient d'amender les sols des exploitations maraîchères situées en périphérie), les déchets ménagers ne sont donc pas seulement appréhendés comme une source de nuisance mais également comme un sous-produit nécessaire au maintien des cultures, voire à la nourriture des volailles ou du petit bétail (chèvres et moutons). Jeter ses déchets ménagers dans la cour où ces déchets seront picorés par les poules ou digérés par les chèvres n'est donc pas un acte contraire à la culture et à l'histoire d'une société rurale. Dans une société urbanisée, la rue

(souvent en terre battue dans le cas de Lomé) a remplacé les cours, les constructions se sont densifiées et la proportion d'animaux domestiques rapportée au nombre d'habitants a fortement chuté¹.

2. Le processus ayant conduit à ce conflit de normes

Le phénomène d'urbanisation rapide et incontrôlée a affecté surtout la grande agglomération de Lomé (la capitale économique et politique du Togo) qui abrite 24 % de la population du pays. L'urbanisation est peu maîtrisée et présente une densité de la population qui n'est ni celle d'un village (avec un mélange d'habitat naturel et de zone urbanisée), ni celle d'une ville européenne (avec une concentration de l'habitat qui favorise la mise en œuvre de solutions collectives). Cette situation est particulièrement forte dans les nouveaux quartiers (368 habitants/ha dans les quartiers spontanés, EAMAU²). Jusqu'à une date récente, les voiries n'étaient pas viabilisées. Depuis quelques années, la réfection des principaux axes de la ville de Lomé a été effectuée et certains axes secondaires sont également en cours de viabilisation grâce au soutien des programmes internationaux. De surcroît, la mairie de Lomé³ ne dispose pas de données quantitatives et qualitatives sur la nature des déchets produits.

2.1. Les mécanismes de gestion et de traitement des déchets

Les mécanismes de gestion comportent essentiellement deux circuits : la collecte et la pré-collecte des déchets. La collecte est une opération qui consiste en l'enlèvement des déchets chez le producteur (les ménages pour les ordures ménagères) ou aux points de regroupement (ADEME, 1994). La pré-collecte est l'ensemble des opérations d'évacuation des déchets depuis leur lieu de production jusqu'au lieu de prise en charge par le service public de collecte.

Dans le cas des pays africains, la pré-collecte consiste essentiellement en un transfert des déchets ménagers des zones inaccessibles aux camions de ramassage vers des bacs à ordures ou des centres de regroupements. Elle est le plus souvent assurée par des associa-

1 On observe cependant des poules et des chèvres en liberté dans de nombreuses rues de Lomé, comme cela existait dans les villages français il y a quelques décennies.

2 École Africaine et Malgache d'Architecture et de l'Urbanisation : EAMAU-D10, 2002, *Opportunités et contraintes de la gestion des déchets à Lomé : les dépotoirs intermédiaires*, Lomé.

3 Il s'agit en réalité de la délégation spéciale de Lomé car, depuis 1987, les Mairies ont été transformées en délégations spéciales sur toute l'étendue du territoire où les maires (présidents de délégation) sont nommés par Décret présidentiel.

tions de quartier ou par des ONG plus ou moins structurées qui se financent par la contribution des ménages qui y adhèrent (en moyenne 1 500 FCFA par mois et par ménage à Lomé).

2.2. Les acteurs dans la gestion des déchets ménagers à Lomé

Cinq catégories d'acteurs sont généralement identifiées dans la gestion des ordures ménagères :

2.2.1. La Mairie et les services municipaux

Réglementairement et traditionnellement, c'est la Mairie et les services municipaux qui sont chargés de l'hygiène et l'assainissement. Il s'agit de la collecte des déchets, de leur transfert sur les décharges finales et de leur traitement. Les autorités municipales ont signé des contrats de sous-traitance avec des opérateurs privés. Le premier contrat de ce type fut signé dès 1974 entre la Voirie de la ville et la Société Togolaise d'Enlèvement des Ordures Ménagères et d'Assainissement (SOTOEMA).

Cette sous-traitance n'a pas résisté aux effets des programmes d'ajustement structurel (PAS) des années quatre-vingt car la Mairie n'arrivait plus à honorer ses engagements. La SOTOEMA a arrêté définitivement ses activités en 1990 (Tankpe, 2009). La faillite du partenariat SOTOEMA et de la Mairie a entraîné l'apparition de divers opérateurs privés formels ou informels. En 1996, plus de 80 opérateurs privés et ONG travaillaient dans le secteur du ramassage des ordures ménagères dans la ville de Lomé. Ces opérateurs cantonnent généralement leurs activités dans la pré-collecte.

2.2.2. Le service d'hygiène de Lomé

Son action se situe en amont car il est chargé de la promotion et du contrôle de l'hygiène, de l'assainissement et de la salubrité publique. Mais, comme dans le cas du partenariat Mairie-SOTOEMA, ce service a dû cesser ses activités faute de moyens.

2.2.3. Les acteurs bilatéraux

Des institutions de la coopération bilatérale contribuent également à la gestion des ordures ménagères sur le plan national à travers l'aide qu'elles apportent aux collectivités locales. C'est le cas du

Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) de l'Ambassade de France et du Service de coopération allemande, la G.T.Z. Ces organismes apportent leur soutien sous forme de dons d'engins ou de subventions aux associations et ONG œuvrant dans le secteur.

2.2.4. Les entreprises

Cinq entreprises se partagent la collecte des ordures dans les cinq arrondissements que compte la ville de Lomé (Tankpe, 2009) :

- 1^{er} arrondissement : Société Togolaise de Salubrité, d'Entretien et de Construction (SOTOSEC) ;
- 2^e arrondissement : Entreprise de Construction Générale (ECOGEN) ;
- 3^e arrondissement : LA PERSÉVÉRANCE ;
- 4^e arrondissement : Société de Gestion Immobilière et de Commerce (SOGEICOM) ;
- 5^e arrondissement : SOCIÉTÉ ANANDA.

Contrairement à la SOTOEMA, ces entreprises sont autonomes par rapport à la Mairie. Celle-ci ne joue qu'un rôle de supervision dans leurs actions. Opérationnellement, le résultat n'est pas beaucoup plus satisfaisant que lors de la collecte par la SOTOEMA.

2.2.5. Les associations et ONG

Sous la supervision des adjoints au maire, plusieurs associations et ONG plus ou moins organisées interviennent dans le secteur du ramassage des ordures ménagères. La prolifération de ces acteurs a conduit les responsables de ces associations à se regrouper dans une coordination dénommée Fédération des Associations de la Pré collecte des Ordures Ménagères et d'Assainissement – Groupement d'Intérêt Économique (FAPOMA-GIE). Cette fédération n'a pas encore reçu un statut légal du ministère de la Décentralisation.

2.3. La transaction comme équilibre sous-optimal

La gestion des déchets dans la ville de Lomé apparaît, pour tout observateur, comme un équilibre sous-optimal. Les déchets sont très présents dans de nombreuses ruelles, des décharges sauvages continuent d'exister au sein de la ville même si, périodiquement, les ter-

rains vagues font l'objet de réhabilitations à l'occasion de projets immobiliers, la lagune demeure très polluée. Ceci a, bien entendu, des conséquences sur la santé des habitants avec le maintien du paludisme et les problèmes d'assainissement. En effet, la non-collecte systématique des déchets ménagers fait que ceux-ci sont très souvent déversés dans les canalisations d'assainissement où ils entravent la circulation normale des eaux usées et facilitent la stagnation des eaux sales et la propagation des maladies et infections.

Globalement, tous les acteurs auraient intérêt à une meilleure collecte des déchets ménagers, à leur transport et à leur traitement mais, bien que les textes existent, bien que des financements extérieurs soient aussi accordés plus ou moins régulièrement, la gestion des déchets pris en tant qu'objet de transaction apparaît conduire à un équilibre sous-optimal pour l'ensemble des acteurs.

3. Le jugement comme possibilité de résolution du conflit

L'approche adoptée dans la gestion des déchets ménagers à Lomé consiste à appliquer des normes qui ont fait leur preuve en Europe sans prendre en compte les spécificités culturelles de cette ville et, de manière plus générale, des métropoles africaines. Le principal présupposé est que les sociétés européennes (ou américaines) sont plus développées et que, par conséquent, il convient d'appliquer les procédures, les lois et les réglementations de pays développés aux pays en voie de développement pour leur permettre d'accéder plus rapidement au niveau de prospérité économique auquel les pays développés sont parvenus.

3.1. Une approche théorique des parties prenantes impliquées dans la gestion des déchets, et de leurs attentes

Dans la liste des acteurs appréhendés comme étant parties prenantes à la gestion des déchets, les habitants ou leurs représentants (sous forme d'associations de quartier) sont très souvent ignorés. Ils constituent, cependant, un acteur clé pour comprendre l'existence et le maintien d'un équilibre sous-optimal. En effet, chaque acteur a ses propres attentes qui ne sont pas nécessairement convergentes. Il nous semble que seule la prise en compte des habitants et leur intégration dans le processus de gestion des déchets pourrait permettre de résoudre cette apparente impossibilité à atteindre un équilibre supérieur.

Schématiquement, les cinq acteurs présentés auparavant peuvent se regrouper en deux groupes principaux :

- les acteurs liés à l'État ou à l'administration : il s'agit de la mairie de Lomé (le maire est nommé par le Gouvernement et non élu par la population), du service de salubrité publique (organe gouvernemental) et des entreprises. Celles-ci dépendent du Gouvernement et de la Mairie pour le maintien et le renouvellement de leur concession. L'intérêt de ces trois acteurs est de limiter les risques infectieux et de donner une image de salubrité publique de la ville. Le ramassage est donc privilégié sur les grands axes (à la fois pour des raisons de visibilité et de facilité de collecte) mais le contrôle sur les ruelles ou les terrains peu fréquentés est plus faible, les coûts de collecte deviennent plus élevés et les incitations à y effectuer un réel nettoyage sont souvent inexistantes ;
- les acteurs liés à une action locale : il s'agit des associations et ONG soutenues par les acteurs bilatéraux. Leur action est plus diffuse mais moins coordonnée. Il existe donc des risques réels de non-couverture de la totalité du territoire de la commune et, de surcroît, il existe des risques réels de non-coopération entre ces différents organismes⁴. En effet, chaque association cherche à maximiser son efficacité sans intégrer les effets de cette non-coopération.

Les habitants sont les acteurs clés d'une solution satisfaisante car, à l'heure actuelle, chacun cherche à maximiser son intérêt personnel en éloignant les déchets de sa maison ou de sa ruelle. Les associations de quartier arrivent d'ores et déjà à coordonner l'action de ramassage au sein d'un quartier mais la coordination ne va pas plus loin. De surcroît, la coordination avec les entreprises de ramassage reste très limitée puisque ces dernières n'ont aucun intérêt à favoriser une action coordonnée des associations qui entraînerait un accroissement significatif du tonnage de déchets à collecter, à transporter et à traiter.

À ce premier conflit d'intérêt entre les acteurs se mêle une absence d'implication de certains quartiers où la pauvreté limite considérablement l'incitation à évacuer ses propres déchets ménagers. Bien plus, certains quartiers deviennent le réceptacle des déchets des autres quartiers.

⁴ Une pratique très simple consiste à collecter les ordures ménagères d'un quartier et à les emmener dans un terrain vague à proximité ou parfois même de les déposer dans un quartier voisin.

3.2. *Vers un changement d'équilibre dans la gestion des déchets*

Pour que la situation évolue significativement, il faudrait que les acteurs arrivent à faire converger leurs intérêts. La mise en place d'une structure de coordination des associations de quartier et des ONG constituent un premier pas significatif qui, pour aboutir, nécessite la mise en place d'acteurs représentant les quartiers les plus défavorisés. Une telle représentation ne sera incitative que si elle est placée non sur l'aspect de défense de ces habitants mais au nom d'une politique d'hygiène et de défense de l'environnement qui serait favorable à tous les habitants (et non aux seuls habitants de ces quartiers défavorisés).

Il faudrait également que l'approche actuelle soit inversée, pour partir non pas d'une vision bureaucratique mais d'une définition par les acteurs eux-mêmes de leurs attentes et des problèmes rencontrés. Ceci passe nécessairement par la mise en place d'un organisme réunissant l'ensemble des acteurs (ou de leurs représentants) de la filière de gestion des déchets sur Lomé. Une telle structure ne peut pas être étatique même si l'État doit y être représenté.

À titre d'illustration (et sans prétendre fournir une solution qui n'émergerait pas d'une confrontation entre les différents acteurs), on peut observer les points de blocage suivants :

- le déchet dans une logique industrielle européenne ou américaine est considéré comme un produit à éliminer. Dans une logique de pays marqué par la ruralité, le déchet est une richesse quand il est biodégradable et qu'il contribue à la fertilisation des champs ou à l'alimentation des animaux domestiques. Ce qui, apparemment, ne reflète qu'une différence de niveau de développement économique peut, en fait, être aussi considéré comme une orientation différente vis-à-vis du développement durable. En effet, le tri sélectif qui, en France, s'effectue par le biais de poubelles de couleurs variées, peut être fait dans des milieux semi-urbains par un recyclage local⁵. Partir des pratiques des habitants pourrait ainsi permettre de redécouvrir des pratiques qui ont un sens écologique au lieu de vouloir à tout prix suivre un chemin d'industrialisation qui, parfois, est inadapté au milieu socio-économique environnemental ;
- si une telle logique était adaptée, cela nécessiterait de repenser les infrastructures à mettre en place. En effet, il conviendrait d'envisager des parcours différents selon la nature des déchets

⁵ Ce que font d'ailleurs, en France, un certain nombre d'habitants de maisons individuelles qui créent leur propre compost dans le fond du jardin.

à collecter. Dans le cas des déchets alimentaires, il faudrait privilégier la mise en place de sites de compost là où la densité urbaine a progressivement supprimé les poules et les chèvres. Dans le cas des déchets d'emballage, la majeure partie de ces derniers est constituée des sacs en plastique (noirs pour transporter les aliments ou incolores pour la vente de l'eau en sachets de 25 ou 50 cl). Individuellement, ces déchets sont peu encombrants mais, collectivement, ils bouchent les canalisations, empoisonnent les animaux et dégagent des vapeurs toxiques quand ils sont brûlés au milieu des déchets ménagers ;

- repensé ainsi, le problème de la gestion des ordures ménagères à Lomé apparaît très différent du problème initial. En effet, alors qu'une analyse sommaire tendait à laisser penser que le problème est principalement lié à un manque d'éducation et à un manque de civilité de la population togolaise à Lomé, l'analyse du conflit montre qu'en réalité s'opposent des normes industrielles venues d'Europe (le déchet est un sous-produit de la société de consommation et de l'industrialisation) et des normes locales (le déchet est une matière valorisable et naturellement recyclable). Le conflit émerge quand un objet apparaît incompatible entre ces deux sources de normes. En l'occurrence, la matérialisation du conflit émerge de l'usage massif des sacs en plastique ;
- mais, ce que montre notre analyse, c'est que le sac plastique n'est que le révélateur d'un conflit. Certes, il faut trouver une solution à l'usage immodéré des sacs en plastique dans la ville de Lomé et, de façon plus générale, au Togo et en Afrique. Mais, au-delà du sac en plastique, c'est la confrontation entre deux modes de développement, dont l'un est perçu comme supérieur à l'autre car générant une plus grande richesse économique. La remise au centre du jeu des acteurs économiques montre qu'il est possible d'envisager des solutions innovantes (pas nécessairement au niveau technique mais au moins au niveau des équilibres et des règles du jeu) pour résoudre des conflits qui ne sont pas la reproduction à l'identique des problèmes rencontrés en Europe ou en Amérique, il y a un siècle.

Notre analyse est confortée par l'analyse qui est faite de la gestion des ordures ménagères dans deux villes du Bénin (Eyebiyi, 2004) : « *Resituant ce fonctionnement dans le contexte de la décentralisation qui s'est mis en place en 2003 au Bénin, l'auteur fait tout d'abord le constat de l'impossibilité pour les municipalités de remplir leurs missions car les compétences nouvelles qui leur ont été données (dé-*

chets par exemple) n'ont pas été assorties de moyens supplémentaires. Pour lui, les acteurs locaux n'ont que peu de pouvoir dans la gestion, l'État central gardant une partie du contrôle. Ensuite, il montre l'importance prise par les organisations non gouvernementales (ONG) et les pays occidentaux par le biais des financements qu'ils apportent. (... Mais) le service rendu est de faible qualité. Il s'agit simplement de collecter et de mettre en décharge sans souci de tri entre les déchets ni de valorisation. Le développement de l'activité se heurte au refus de certains habitants de payer la taxe et à des pratiques traditionnelles qui réservent les restes aux aïeux. (...) À ce fonctionnement, l'auteur oppose l'exemple de l'ONG Qui Dit Mieux (QDM) située à Porto-Novo, capitale du Bénin. Née de l'initiative d'un groupe de femmes, celle-ci s'est engagée dans une action de valorisation des déchets en produisant à partir de sacs plastiques récupérés des objets de consommation courante. Cette action permet à la fois de collecter les sacs plastiques, source de pollution et de créer une activité économique. À partir de cet exemple, l'auteur montre qu'il faudrait porter un autre regard sur le traitement des déchets, activité qui est devenue sur le plan international un marché plus important que celui des céréales. Il observe dans le cas de Natitingou (où le mode de collecte des déchets est celui que nous avons décrit pour la ville de Lomé), une déresponsabilisation des habitants, les ordures étant considérées comme étant le problème des ONG. À Porto-Novo au contraire, on commence à observer un changement dans les pratiques. Les habitants, plutôt que de jeter leurs sacs plastiques, les portent directement au siège de l'ONG évitant ainsi aux femmes le lourd travail de collecte et de nettoyage » (Dusseaux, 2011). Ces observations ont été corroborées pour Lomé par l'émergence d'activités de recyclage des sacs en plastique. Toutefois ces activités sont très loin de pouvoir traiter le volume total des sacs produits.

Chapitre 19.

L'impossible conciliation entre efficience des universités et universalité des universités ?

Martha M. Fernández Ruvalcaba et *Benôît Pigé*

L'Université est le lieu de construction et de transfert de la connaissance par excellence. L'Homme y semble donc le point central qui donne tout son sens au concept d'universalité sous-jacent à celui d'université. Pourtant, et paradoxalement, les conflits normatifs y sont très importants ou, plus exactement, les normes deviennent un instrument de pouvoir pour asseoir la domination de personnes, de systèmes ou d'idéologies. La problématique de cet ouvrage : « Redonner une place centrale à l'Homme et à son jugement » serait donc en partie inappropriée quand on s'intéresse aux universités. Les conflits semblent exister au sein des universités parce que les universités apparaissent trop humaines et pas assez structurées de façon professionnelle et rationnelle. Une première approche laisserait penser que l'université ne souffre pas d'une déficience d'humanité mais d'une profusion d'humains poursuivant chacun des buts propres. C'est donc l'absence d'efficience, de systèmes normatifs, qui serait le talon d'Achille des universités. Les conflits qui déchirent les universités trouvent aussi leur source dans l'application de systèmes normatifs qui dénie la place fondamentale du jugement de l'homme.

Cet état de fait n'est pas propre à la France. D'autres pays, et en particulier le Mexique, rencontrent cette même dualité entre des exigences d'efficience et une ouverture à l'humain et à l'universalité qui, d'une certaine manière, interdit toute approche purement technique. À travers deux cas d'étude, l'un au Mexique, l'autre en France, nous sou-

haitons montrer comment les conflits sur l'interprétation et l'utilisation des normes se situent à la fois à un niveau macro (celui de la conception du rôle de l'université dans nos sociétés) et à un niveau micro (celui des choix individuels et de leurs conséquences sur des évolutions macro¹).

Nous partirons d'abord du conflit ouvert existant dans une université mexicaine² à propos de l'interprétation des normes existantes et de l'apparition de nouvelles normes. Dans ce conflit, on trouve d'une part des normes profondément imprégnées d'un idéal de diffusion de la connaissance académique, et marquées par l'histoire révolutionnaire du Mexique contre une forme d'excellence qui serait réservée à une élite (Paz 1950), et de l'autre des normes édictées par des organismes nationaux³ et internationaux⁴. Celles-ci visent à évaluer et à développer les indicateurs de performance des institutions d'enseignement supérieur. Elles ignorent, au moins partiellement, la diversité et la spécificité de chaque université. Nous étudierons ensuite un cas apparemment très technique d'application de normes dans une université française.

Parce que l'université est humaine, l'apparente solution aux sempiternels conflits humains serait soit l'instauration de règles bureaucratiques, soit l'abandon aux lois du marché par la suppression de toute référence normalisatrice. La thèse que nous défendons est qu'il est nécessaire d'articuler les systèmes normatifs explicites avec l'ensemble des normes formelles et informelles qui façonnent un territoire donné et, en particulier, une université. Loin d'être une solution, l'application mécanique de règles bureaucratiques et la suspension de tout espace individuel de jugement, de même que la négation ou le contournement⁵ des normes, ne peuvent que conduire à une exacerbation des conflits, à des détournements de procédures et, *in fine*, à une diminution de la qualité de l'enseignement et de la recherche qui sont deux missions centrales de l'université⁶.

1 En l'occurrence, la prise en compte des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement universitaire et dans son extension à des territoires non nécessairement contigus, notamment les pays d'Afrique francophone. L'enseignement à distance est aussi un enjeu de diffusion de la culture francophone face à la prédominance de la culture anglo-saxonne.

2 Le cas de l'université mexicaine a été élaboré dans le cadre du projet de recherche « Effets des Politiques Gouvernementales sur les Universités Publiques Mexicaines (1989-2009) : analyses comparative de leur diversité et complexité » financé par le fonds Sectoriel de Recherche pour l'Éducation SEP-CONACYT, accord #131978.

3 Conseil National de Science et Technologie (CONACYT), Comités Inter-Institutionnels de l'Éducation Supérieure (CIIES), Conseil pour l'Accréditation de l'Éducation Supérieure (COPAES) ; Programme pour l'Amélioration du Professorat (PROMEP), Association Nationale des Universités et des Institutions d'Éducation Supérieure (ANUIES).

4 Réseau ibéro-américain pour l'Accréditation de la Qualité de l'Éducation Supérieure (RIACES) ; United Nations Educational Scientific And Cultural Organization (UNESCO).

5 Par exemple, en appliquant la lettre des normes sans en appliquer l'esprit.

6 Au Mexique la troisième mission des universités est la diffusion-promotion de la culture humaniste et scientifique.

1. La question de l'existence d'une méta-norme au sein des universités

La tradition millénaire des universités s'appuie sur la prééminence du savoir. Dans de nombreux pays, cet accès au savoir se décline soit en un accès aux codes et aux réseaux qui permettent l'accès aux postes de responsabilité les plus élevés, soit en une maîtrise technique d'un certain nombre de connaissances. Le rôle de la culture générale et de la compréhension du monde tend ainsi à perdre progressivement de son importance dans les enseignements universitaires.

Dans d'autres pays, l'accès à la connaissance générale constitue encore le principal véhicule d'ascension sociale, et la connaissance ne se réduit pas à l'acquisition de techniques ou de savoir-faire⁷. Ainsi, au Mexique, le troisième article de la constitution, qui établit le droit à l'éducation préscolaire, primaire, secondaire et supérieure, fait appel à des arguments relativement variés : *Le critère qui orientera l'éducation se basera sur les résultats du progrès scientifique, il combattra l'ignorance et ses effets, les fanatismes et les préjugés. De plus, a) il sera démocratique, en considérant la démocratie non seulement comme une structure juridique et politique mais aussi comme un système de vie fondé sur l'amélioration économique, sociale et culturelle du peuple ; b) il contribuera à une meilleure solidarité humaine, afin de fortifier le goût et le respect de la diversité culturelle, la dignité de la personne, l'intégrité de la famille, la conviction de l'intérêt général de la société, les idéaux de fraternité et d'égalité des droits de tous, en évitant les privilèges de race, religion, groupe, sexe ou d'individus.* L'importance de cet accès à l'enseignement supérieur s'observe, au Mexique, par le recours fréquent au grade académique obtenu avant de citer le nom de la personne⁸.

Au Mexique, chaque État⁹ a créé sa propre université et presque toutes ont été dotées d'autonomie pour les modalités académiques ou administratives. De ce fait, la plupart des universités se nomment *Autónomas* (université autonome de Mexico, université autonome de Basse-Californie, etc.). De plus, chaque État est libre et souverain, chacun se gouverne avec sa propre constitution politique et possède

7 On pourra se reporter à Ibarra (1998) pour une analyse du processus d'acculturation des sciences de gestion au Mexique.

8 En France, cette tradition ne subsiste plus que pour les docteurs en médecine et les professions liées au droit.

9 Le Mexique est composé de trois niveaux de pouvoir politique : fédéral (national), régional (les États, l'équivalent des *Länder* allemands) et communal. Les normes qui régulent la création et fonctionnement des universités publiques concernent le niveau fédéral et régional (les États).

son congrès législatif et son tribunal supérieur de justice. Cette organisation politique du Mexique demande de gros efforts de concertation pour rendre cohérente la mise en œuvre du droit constitutionnel et sa déclinaison au niveau des États.

C'est dans ce cadre que l'université M a été créée en 2001 par le chef du gouvernement local¹⁰. Cette université a initialement ciblé une population qui, bien qu'ayant le baccalauréat, ne satisfait pas aux normes établies pour être admise dans les universités publiques existantes. À la fin de l'été 2012, cette université a connu un mouvement de blocage pendant trois mois. Ce mouvement s'est cristallisé lors du renouvellement du conseil universitaire qui opposait deux tendances très distinctes. La première, incarnée par le recteur, visait à faire prévaloir les critères de qualité et de productivité existants dans la plupart des universités publiques conventionnelles¹¹. La seconde, qui se traduit dans le mouvement de protestation et de blocage de l'université, visait à préserver l'esprit originel de l'université, créée pour accueillir des populations moins favorisées¹².

L'université M a instauré un système égalitaire avec tirage au sort. Seul le diplôme de baccalauréat est exigé pour candidater, mais un tirage au sort est effectué pour assurer l'ajustement de la demande à l'offre. De surcroît, les modalités pédagogiques facilitent la constitution de parcours individuels afin de répondre aux contraintes de chaque étudiant (nombre d'entre eux ont un travail à côté). L'utilisation des mêmes outils d'évaluation de la performance que pour les autres universités conduit nécessairement à faire apparaître une inefficience apparente, avec des conséquences sur les financements de l'université. La question centrale est donc l'adaptation de mécanismes de gouvernance qui soient cohérents avec les finalités assignées à cette université.

Le conflit traduit l'opposition entre une logique principalement économique, où il convient d'ajuster les objectifs aux moyens octroyés par le gouvernement local et/ou fédéral, et une logique plus sociale, où la priorité est l'éducation et où les moyens doivent s'ajuster à cette exigence. Ce conflit, particulièrement fort dans cette uni-

10 Il faut faire la différence entre la grande université du pays fondée en 1910 (UNAM, *Universidad Nacional Autónoma de México*), considérée comme la plus grande d'Amérique latine, et cette autre université qui relève d'un État. Cette université M approche des 10 000 étudiants.

11 Ainsi, le ministère de l'Éducation autorise à délivrer un diplôme si l'élève a une note supérieure ou égale à six sur dix. La plupart des universités conventionnelles demandent une note supérieure ou égale à sept sur dix pour pouvoir candidater à leurs formations.

12 Ce débat existe aussi en France entre une exigence d'excellence académique et une exigence d'éducation universitaire pour tous. Dans certains domaines scientifiques, ce conflit a en partie été résolu par l'instauration de fait d'établissements d'excellence et d'établissements de second rang. Les débats sur l'autonomie des universités renvoient souvent à cette question centrale.

versité mexicaine, est également latent en France mais aussi dans de nombreux pays africains¹³. Ce conflit souligne également la difficulté à ériger des normes qui soient applicables à tous sans tenir compte des spécificités que la population de tel ou tel territoire peut rencontrer. Il nous semble que ce conflit ne peut être dépassé qu'en adoptant une triple position :

- adopter une approche parties prenantes (Freeman, 1984 ; Bonnafeux-Boucher et Pesqueux, 2006) pour comprendre le point de vue et la logique des différents acteurs. Par conséquent, cette approche suppose de sortir d'un affrontement stérile pour comprendre les rationalités qui poussent chacun des acteurs à adopter tel ou tel comportement. On sort donc d'un conflit qui est souvent aperçu à travers ses aspects personnels (mettant en jeu des individus précis) pour comprendre pourquoi la forme du jeu induit chez chacun des acteurs certains types de comportement ;
- intégrer l'ensemble des normes formelles et informelles qui conditionnent les comportements des acteurs (Aoki, 2007, 2010). Cela signifie que l'analyse doit être ancrée dans un cas concret et qu'il n'est pas possible de généraliser à d'autres cas similaires sans prendre en compte les spécificités institutionnelles (les normes formelles et informelles) de chacun des cas ;
- sortir d'une application mécanique des solutions standardisées aux conflits où le résultat pourrait être fixé à l'avance par un calcul d'optimisation économique, pour déboucher sur un jeu coopératif où l'issue des discussions dépendra du jugement des acteurs et, en particulier, du jugement de l'acteur chargé d'animer les échanges (Habermas, 1991).

Autrement dit, nous considérons qu'il n'existe pas de méta-norme susceptible d'unifier les conflits entre des normes formelles et informelles distinctes. Parce que chaque acteur va invoquer les normes qui lui sont favorables, la résolution du conflit ne peut venir que de la procédure utilisée pour comprendre le jeu qui se déroule (le conflit) et pour amener les acteurs à rechercher des équilibres différents où chacun serait gagnant (sans nécessairement obtenir la totalité de ce qu'il pourrait espérer). C'est d'ailleurs en partie ce qui a permis à l'université mexicaine de reprendre son activité après trois mois de « grève » et d'entamer des négociations. Une des solutions originales inventées par les acteurs, sur proposition du recteur de l'uni-

¹³ Au Togo, la principale université du pays est secouée par des manifestations récurrentes qui, en 2011, ont conduit à la fermeture du campus universitaire.

versité, a porté non pas sur le résultat mais sur le processus. Afin de surmonter la méfiance entre les groupes d'intérêt sur les possibilités de manipulation des votes, la procédure d'approbation des accords a explicitement mis en place une exigence de quorum et de majorité. Cette même procédure a aussi interdit l'utilisation de votes multiples sur un même sujet. C'est donc par l'instauration de règles de discussion et d'approbation que l'université essaie de sortir d'une relation conflictuelle autour de l'interprétation des normes. On retrouve ici la solution analysée par Jürgen Habermas (1991) sur l'éthique de la discussion.

2. Le conflit de normes autour des obligations de service dans une université française

L'université F est une université provinciale française de taille moyenne (autour de 20 000 étudiants). Elle inclut un centre de recherche mondialement reconnu pour ses compétences dans un secteur scientifique précis et qui a développé des interactions avec de nombreux acteurs régionaux et nationaux. En dehors de cette institution d'excellence, cette université offre toute la panoplie des enseignements et des recherches envisageables. Du point de vue de l'enseignement, cette université a deux caractéristiques très spécifiques. Elle a développé très tôt un centre d'apprentissage des langues dont la renommée est internationale et elle a également été un des précurseurs dans le développement de l'enseignement à distance. La formation à distance est un enjeu majeur pour les universités car elle permet de maintenir une dimension internationale sur des domaines ciblés sans nécessairement disposer d'implantations internationales. Notre cas d'étude portera sur cet enseignement à distance et sur les conflits que cela génère au sein de la faculté voisine.

2.1. L'arbitrage entre efficience et efficacité

Dans cette université, l'enseignement à distance est structuré comme un service commun à l'université mais avec son propre conseil d'administration et son directeur (ou sa directrice). Ce service n'a pas le statut de faculté (Unité de Formation et de Recherche), il n'a donc pas d'enseignants-chercheurs qui lui soient rattachés, mais il dispose d'un budget et de personnels administratifs. Son domaine d'enseignement est transversal à l'ensemble des facultés de l'université. Les

enseignants-chercheurs qui y effectuent des heures restent donc rattachés à leur faculté d'origine mais ces heures sont décomptées de leur service ou rémunérées en tant qu'heures complémentaires.

Afin que l'enseignement à distance se développe deux conditions sont nécessaires : que le service administratif assurant la scolarité, la mise en place des supports pédagogiques et le lien avec les étudiants, dispose de moyens suffisants (c'est à peu près le cas pour ce service de l'université F), et que les enseignants-chercheurs développent et améliorent régulièrement les modalités d'apprentissage pédagogique de leurs cours.

La situation actuelle pose un problème très sérieux car, d'une part, l'université affirme son désir de maintenir ce service et de le développer et, d'autre part, les enseignants-chercheurs perçoivent leur investissement dans la formation à distance comme étant précaire et soumis à des évolutions qu'ils ne maîtrisent pas. Par conséquent, les enseignants-chercheurs n'investissent que faiblement dans les dispositifs pédagogiques destinés à faciliter la formation et l'apprentissage à distance des étudiants.

2.2. Le processus ayant conduit à ce conflit de normes

Le statut des enseignants-chercheurs français repose sur une triple obligation : obligation de service d'enseignement annuel exprimée en un certain volume d'heures de cours à effectuer, obligation de participer au fonctionnement administratif et pédagogique de l'université (obligation non quantifiée), et obligation d'effectuer de la recherche (mesurée à travers le nombre de publications réalisées au cours d'une période).

Seule l'obligation d'enseignement est apparemment parfaitement mesurable à travers le nombre d'heures de cours effectuées et peut donner lieu à des sanctions ou à des incitations (sous formes d'un complément de salaires pour les heures effectuées au-delà de l'obligation annuelle). L'obligation d'effectuer de la recherche se traduit principalement par un avancement plus ou moins rapide dans la carrière universitaire et par une reconnaissance des pairs et/ou du milieu socio-économique. L'obligation de responsabilité administrative tend progressivement à donner lieu à des compléments de rémunération ou à des décharges d'enseignement.

Avec le passage à l'autonomie financière des universités, ces dernières peuvent désormais effectuer des arbitrages entre le volume des heures complémentaires qui sont payées, le nombre de person-

nels administratifs ou techniques qui sont embauchés sur les crédits propres de l'université, les dépenses de fonctionnement et d'investissement, voire même le nombre et la nature des postes d'enseignants-chercheurs ou de personnels administratifs et techniques qui sont payés par l'État mais qui viennent impacter le budget de l'Université.

Naturellement, une telle évolution tend à focaliser l'attention sur les heures complémentaires qui sont, de loin, le poste budgétaire le plus facile à faire évoluer. Malheureusement, la tendance inverse des enseignants-chercheurs est de chercher à compenser la stagnation de leur pouvoir d'achat depuis une vingtaine d'années par une augmentation du montant de leurs compléments de salaires. Le conflit se matérialise donc au niveau du montant et de la nature des heures d'enseignement.

L'université F a décidé de plafonner le volume des heures complémentaires autorisées par enseignant-chercheur et a mis en place un système complexe de dérogations à ce plafonnement. Les demandes de dérogation sont faites à titre individuel et elles doivent être approuvées par le directeur du centre de recherche, par le directeur de l'UFR de rattachement et par le président de l'Université. Selon les disciplines scientifiques, la demande d'enseignement est très variable. Dans le domaine des sciences, les demandes d'enseignement sont assez faibles et la priorité est plutôt d'attribuer un service complet à tous les enseignants-chercheurs. Dans d'autres disciplines, telles les sciences de gestion, la situation est exactement l'inverse et la demande d'enseignement excède largement les heures statutaires des enseignants-chercheurs.

Quand la demande d'enseignements adressée à l'université dans une discipline où l'offre est déjà tendue s'avère d'un intérêt stratégique pour l'université, les enseignants-chercheurs concernés peuvent négocier une dérogation aux normes précédentes afin d'obtenir que les heures réalisées dans ces formations ne soient pas décomptées dans leur charge d'enseignement et, par conséquent, ne soient pas soumises au contingent annuel ni à la demande annuelle de dérogation.

Dans cette situation complexe et tendue, la formation à distance rajoute un élément de complexité. Ce service commun, qui n'a pas les prérogatives d'une faculté ou d'un institut, est perçu comme un concurrent dans l'utilisation des ressources rares que sont les heures d'enseignement. En effet, comme cela paraît assez logique, la demande d'enseignement à distance se développe principalement dans

les disciplines où l'enseignement présentiel est lui-même demandé. Afin de répondre à cette concurrence, certaines facultés ont rajouté un niveau de normalisation supplémentaire en exigeant que les enseignants-chercheurs qui leur sont rattachés effectuent une quotité relativement élevée de leurs enseignements au sein de la faculté.

Les enseignants-chercheurs sont donc soumis à un faisceau de contraintes qui limitent très fortement leurs choix professionnels. Dans le cas de l'enseignement à distance, ce dernier exige un investissement initial assez élevé qui se rentabilise, pour l'enseignant-chercheur, sur les années ultérieures. Une fragilisation sur la pérennité de leur enseignement suscite nécessairement une réduction de leur investissement et, par conséquent, un moindre dynamisme de l'offre de formation à distance, tant dans son contenu que dans ses modalités pédagogiques.

3. Le jugement comme possibilité de résolution du conflit

Dans un conflit stratégique (celui de l'université M) comme dans un conflit apparemment très technique (celui de l'université F), les choix apparaissent déterminés par les contraintes. Le conflit peut se résumer en une opposition entre les réalistes (ceux qui acceptent les contraintes : les normes concrètes et mesurables) et les idéalistes (ceux qui considèrent que les finalités sont premières : les normes sociales ou politiques). Pourtant, une telle vision manichéenne ne peut que conduire à des résultats stériles (la victoire de l'un des deux camps mais la perte des éléments incarnés par la partie défaite). Les réflexions développées par le courant théorique sur la Tétrarnormalisation visent à proposer des solutions de sortie qui concilient à la fois les objectifs fondamentaux et les contraintes grâce à la réintroduction du jugement humain. Parce que la Tétrarnormalisation considère qu'il n'existe pas de choix optimal *a priori* (et par conséquent qu'une modélisation indépendante des acteurs n'a aucun sens car elle ne reflète que les présupposés de celui qui effectue la modélisation) mais que ce choix dépend des acteurs, il apparaît nécessaire de comprendre les motivations des acteurs pour délimiter les possibilités d'un terrain d'entente qui englobe parfois des éléments supposés non inclus dans le conflit mais qui, pourtant, sont susceptibles de faciliter une sortie de conflit.

Dans les deux cas qui nous intéressent, la résolution du conflit passe par la constitution d'un mécanisme qui associe les acteurs.

Paradoxalement, il semblerait que l'université M soit davantage consciente de cette nécessité de discussion, voire même de cette exigence d'éthique de la discussion (pour reprendre le terme de Jürgen Habermas, 1991). À l'inverse, l'université F, parce qu'elle ne perçoit pas les enjeux d'un conflit apparemment très technique et n'incluant que des défenses d'intérêts particuliers, ne se donne pas les moyens de résoudre le conflit par la réunion des acteurs mais impose une solution autoritaire en ignorant les conséquences de cette décision. Dans un environnement universitaire où les choix individuels sont historiquement très distincts et fortement marqués par des considérations très variées : recherche d'une reconnaissance scientifique, maximisation d'une rémunération à court ou moyen terme, prise en compte des contraintes ou des attentes familiales, etc., la normalisation apparaît aux yeux des acteurs dirigeants comme un outil majeur pour imposer des choix techniques, sans nécessairement devoir débattre des enjeux stratégiques sous-jacents.

Dans le cas de l'enseignement à distance, si la plupart des acteurs sont convaincus de la nécessité de maintenir et de développer cette offre au sein de l'université F, ces mêmes acteurs ne souhaitent pas que ce développement vienne entraver ou limiter leurs possibilités d'action. Par conséquent, plutôt que d'affronter la réalité des contraintes en mettant en place une concertation autour des enjeux de la formation à distance et de ses contraintes, chaque acteur essaie, individuellement, d'imposer ses propres normes afin de modifier le jeu organisationnel dans le sens qui paraît conforme aux intérêts de l'institution qu'il dirige ou qu'il préside ou, dans le pire des cas, dans le sens de ses propres intérêts personnels. Il en ressort une politique globalement incohérente où la normalisation n'est plus un instrument de coordination mais devient simplement un enjeu de pouvoir.

Redonner une place centrale au jugement humain, c'est accepter de renoncer à une normalisation qui créerait un seul modèle, considéré comme optimal, pour redonner aux acteurs la latitude d'effectuer leurs choix individuels. Cela passe par la mise en œuvre de politiques fondées davantage sur des mesures incitatives qui favorisent la poursuite des objectifs jugés stratégiques par l'université sans pour autant contraindre tous les enseignants-chercheurs à adopter un comportement uniforme qui, par essence, est contraire aux valeurs exigées d'un enseignant-chercheur universitaire.

Dans le cas de l'université F, une solution supposerait le passage à un horizon qui dépasse l'année universitaire pour s'étendre à un quadriennal. Cela exigerait des universités qu'elles cessent de procéder à des arbitrages quotidiens incohérents avec leurs objectifs

stratégiques pour accepter de déléguer, sur un horizon prédéfini (le quadriennal qui trouve sa légitimité dans les processus d'évaluation des universités et des formations), des moyens et une autonomie aux acteurs concernés. On pourrait ainsi proposer que chaque enseignant intervenant ait la charge d'un cours en télé-enseignement sur la période définie et qu'au bout du quadriennal un réel bilan soit fait sur la pertinence du cours, du module ou du diplôme proposé en télé-enseignement. Cela ne supprimerait pas les conflits (ceux-ci seraient concentrés sur les renouvellements quadriennaux) mais cela aurait le mérite de les encadrer et de donner une meilleure visibilité aux acteurs. Le conflit devrait passer d'un conflit personnel, où chaque enseignant se trouve soumis à des décisions arbitraires, à un conflit sur l'objet lui-même : la pertinence du cours ou de la formation dispensée.

À travers les deux cas d'étude que nous avons développés, nous souhaitons montrer que les conflits qui se jouent autour de l'interprétation ou de l'émergence des normes ne sont pas tant dus à des enjeux personnels, qui opposeraient les tenants d'un rationalisme étroit aux partisans d'une vision humaniste, mais plutôt qu'il est nécessaire de s'élever au-dessus des enjeux souvent très techniques des conflits normatifs, pour se donner la possibilité de trouver des terrains d'entente qui passent nécessairement par un face à face entre des acteurs ayant, ou incarnant, des intérêts divergents¹⁴.

14 Un acteur peut défendre une position en raison de sa position de représentant d'une organisation sans pour autant y adhérer totalement à titre personnel.

Conclusion

Dans son ouvrage *Le Labyrinthe : compliquer pour régner*, Jacques Bichot (2015) rappelle que la prise de conscience actuelle des dysfonctionnements engendrés par l'inflation normative, et qui a débouché en France sur un programme gouvernemental de « choc de simplification », ne date pas d'aujourd'hui. Il y a plus de quarante ans, le président de la République G. Pompidou, avait été encore plus incisif en prononçant son célèbre « cessez d'emmerder les Français ! » à l'endroit de ses ministres trop enclins à multiplier lois et décrets. Les travaux sur la Tétranormalisation proposent des solutions reposant sur des démarches rigoureuses pour gérer (enfin) cette inflation normative qui désoriente citoyens et dirigeants. Le présent ouvrage s'inscrit dans la continuité du premier ouvrage fondateur sur la Tétranormalisation en 2005 (*Tétranormalisation. Défis et dynamique*, Savall et Zardet) qui posait les concepts et les hypothèses fondamentales de cette problématique et du second ouvrage collectif en 2010 (*Normes. Origines et conséquences des crises*, Bessire, Cappelletti, Pigé (dir.)) qui apportait de premières concrétisations à son étude.

La force des résultats présentés dans l'ouvrage, outre sa portée explicative, descriptive et prescriptive sur la Tétranormalisation, est de recourir à des méthodologies rigoureuses mises en œuvre par trente-neuf chercheurs de quatre continents différents (Europe, Afrique, Asie, Amérique du Nord et centrale). Leurs observations portent sur des institutions, des entreprises et des organisations publiques de pays aussi divers que le Liban, l'Espagne, l'Afrique de l'Ouest, l'Espagne, les États-Unis, le Mexique ou la France. La problématique de la Tétranormalisation loin de se réduire au contexte français présente ainsi une certaine dose d'universalité. C'est un premier résultat important des recherches.

De plus, l'ouvrage identifie des causes à l'origine de la Tétranormalisation qui laissent penser qu'il est sans doute illusoire de chercher à supprimer des normes ou à réduire leur nombre tant la production normative apparaît consubstantielle aux activités humaines. Parmi ces causes, figurent des phénomènes probablement irréductibles, tels que les luttes de fonds de commerce publics et privés, la volonté des peuples de maîtriser les risques et la mondialisation des échanges. C'est donc la voie d'une meilleure gestion de la Tétranormalisation qui remet l'humain en son centre qui a été privilégiée par les auteurs de l'ouvrage. Que montre cette voie ?

D'une part, dans la conception-même des normes et des règlements, les sources productrices de normes doivent prendre en compte les pratiques et les comportements des utilisateurs qu'elles visent. Et cela au travers de processus participatifs et inductifs avec des représentants des parties prenantes concernées. Il revient aux États, aux individus, ou aux organisations, d'agir en conséquence – jusqu'à la protestation active – lorsque ces processus semblent trop déductifs et théoriques, coupés des réalités qu'ils ciblent. D'autre part, les organisations concernées par l'application des normes peuvent mieux gérer leur intégration en mettant en œuvre des dispositifs humains, avec les méthodes et les outils adéquats, selon quatre grands principes :

- l'orchestration : les dirigeants des organisations doivent se saisir de la question de l'intégration des normes pour en faire une activité de direction générale de l'amont, pour piloter une veille stratégique normative, vers l'aval, pour piloter la mise en œuvre des normes à intégrer ;
- l'arbitrage : au sein des organisations, les dirigeants doivent instaurer des comités d'arbitrage normatif pour aider leurs cadres et salariés à trancher des conflits normatifs qui ne manqueront jamais de se produire ;
- la négociation : les résultats des recherches en Tétranormalisation montrent que l'intégration des normes dans une organisation, publique comme privée, demande des dispositifs de négociation au sens large avec les personnes et les parties prenantes qui vont les appliquer ;
- la diffusion d'un comportement éthique dans l'organisation pour inciter voire récompenser le respect de la conformité aux normes intégrées.

Les exemples d'entreprises et d'organisations, étudiées dans l'ouvrage, qui réussissent à naviguer dans la Tétranormalisation, alors

que tant d'autres étouffent voire succombent dans ses limbes, mettent en exergue ces quatre grands principes de gestion. Ils démontrent qu'il est possible de résister au choc de Tétranormalisation sans rechercher un choc illusoire de simplification. Ils donnent ainsi un rôle central aux sciences de gestion, au-delà ou à côté des sciences politiques, économiques et juridiques, pour aider les organisations à retrouver une dynamique.

Bibliographie

- ADEME (1994), *Les déchets en chiffres, données et références*.
- Albert M. (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Éditions du Seuil.
- Algoud J.-P. (2002), *Systémique : Vie et mort de la civilisation occidentale*, L'Interdisciplinaire.
- Ameisen J.-C. (2003), *La sculpture du vivant, Le suicide cellulaire ou la mort créatrice*, Éditions du Seuil.
- ANACT (2007), Améliorer la qualité de vie au travail : des pistes pour agir. Travail et Changement, *Revue de la qualité de vie au travail*.
- Aoki M. (2007), *Corporate governance in Japan – Institutional change and organizational diversity*, Oxford University Press.
- Aoki M. (2010), *Corporations in Evolving Diversity : Cognitions, Governance, and Institutions*, Oxford University Press.
- Arrow K. (1971), Political and Economic Evaluation of Social Effects and Externalities, in M. Intriligator (ed.), *Frontiers of Quantitative Economics*, 3-25.
- Axelrod A. (1984), *The Evolution of Co-operation*, Penguin Books.
- Bachelard O. et Burlea-Schiopoiu A. (2010), Risque Social et dirigeant, in P. Louart et M.-A. Vilette, *La GRH dans les PME*, Vuibert, 105-125.
- Baer W. C. (1997), Toward design of regulations for the built environment, *Environment and Planning*, 24 : 37-57.
- Baïdari B. (2005), Les entreprises sénégalaises utilisent-elles les données comptables qu'elles produisent ?, *Revue Africaine de Gestion*, 2, mai.
- Barreau J. (2002), Les services publics français et l'innovation sociale, in F. Djellal et F. Gallouj (dir.), *Nouvelle économie des services et innovation*, L'Harmattan.
- Barthe N. et Rosé J.-J. (2011), *RSE : entre globalisation et développement durable*, De Boeck.
- Bébéar C. (2003), *Ils vont tuer le capitalisme*, Plon.

- Becker C., de Fond M., Jambalvo J. et Subramanyam K. R. (1998), The effect of audit quality on earnings management, *Contemporary accounting research*, 15(1) : 1-24.
- Ben-Joseph E. et Szols T. S. (2005), *Regulating Place : Standards and the Shaping of Urban America*, Routledge.
- Bensimhon L. et Lévy A. (2010), The origin of stock-market crashes : proposal for a mimetic model using behavioural assumptions and an analysis of legal mimicry, *International Journal Of Business*, 15(3) : 289-306.
- Bentein K., Stinglhamber F. et Vandenberghe C. (2000), L'engagement des salariés dans le travail, *Revue Québécoise de psychologie*, 21(3).
- Bergson H. (1932), *Les Deux sources de la morale et de la religion*, Presses Universitaires de France, 1959.
- Bessire D. (2009), Normes comptables, normes prudentielles et normes de gouvernance : « la colonisation du monde vécu par les systèmes techniques », *XXX^e Congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité*, Strasbourg, 27-29 mai.
- Bessire D. (2010), Comptabilité financière, management des risques bancaires et gouvernance d'entreprise : la colonisation par les normes, in Bessire et al., *Normes : origines et conséquences des crises*, Economica.
- Bessire D., Cappelletti L. et Pigé B. (coord.), (2010), *Normes : origines et conséquences des crises*, Economica.
- Bichot J. (2015), *Le labyrinthe : compliquer pour régner*, Manitoba-Belles lettres.
- Bigou-Laré N. (2004), Le SYSCOA, vers des normes comptables uniformes dans l'UEMOA ? Une analyse de la pratique togolaise, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 10(1) : 63-78.
- Boileau G. (1655), *La vie d'Epictète et l'enrichidion*, de Luyne.
- Boje D.M. (2009), Storytelling, Appreciative Inquiry, and Tetranormalization, *International Conference and Doctoral Consortium on Evaluation Metrics of Corporate Social and Environmental Responsibility*, held at ISEOR, June 8-10.
- Boje D. M. (2014), *Storytelling Organizational Practices : Managing in the Quantum Age*, Routledge.
- Boje D. M. et Rosile G. A. (2010), L'éthique et les ailes de la Tétranormalisation : Proposition ontologique du réalisme agentiel, in D. Bessire, L. Cappelletti, et B. Pige (Eds.), *Normes : Origines et Conséquences des Crises*, Economica.
- Boje D. M., Motomedi K. et Rosile G. A. (2010), Transorganization Networks and Storytelling as Material Agency for Tetranormalization, *International AOM-ISEOR conference*, June 14-16.
- Bon-Michel B. et Pigé B. (2009), La conformité et la prise de risque dans le domaine bancaire, *Revue Française de Comptabilité*, 419 : 38-41.

- Bonnafeous-Boucher M. et Pesqueux Y (dir.), (2006), *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte.
- Bonnenfant G. et Berardi C. (2012), Le manager public, pivot de la modernisation de l'État, *L'Expansion Management Review*, 145 : 22-31.
- Branellec G. (2011), L'entreprise, un projet collectif de plus en plus mis au service de la collectivité, *Revue Humanisme et Entreprises*, 304 : 13-24.
- Brodhag C. (2011), La norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale : une convergence prometteuse, malgré la diversité des sensibilités, *Réalités Industrielles*.
- Burlaud A. (1995), Plan comptable et transfert de technologie, in *L'école française de comptabilité. Mélanges en l'honneur du professeur Pérochon*, Foucher, 97-101.
- Burlaud A. et Colasse B. (2010), Normalisation comptable, le retour du politique ?, *Comptabilité Contrôle Audit*, 16(3) : 153-175.
- Cadet I. (2010), La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux, *Revue Internationale de Droit Economique*, 4(4) : 401-439.
- Cadet I. (2014), Responsabilité sociale de l'entreprise, responsabilités éthiques et utopies, *Thèse de sciences de gestion*, LIPSOR, Cnam Paris.
- Cappelletti L. (2012), *Le contrôle de gestion de l'immatériel*, Dunod.
- Cappelletti L. (2013), Le choc de simplification n'aura pas lieu, *Le Monde*, 16 novembre.
- Capron M. (1985), *La comptabilité*, La Découverte.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2012), Reporting social et environnemental : peut-on normaliser ?, in *Comptabilité, Société, Politique, Mélanges en l'honneur du Professeur Bernard Colasse*, Economica, 157-171.
- Carroll A. B. (1979), A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy Of Management Review*, 4(4) : 497-505.
- Carù A. et Cova B. (2006), Expériences de consommation et marketing expérientiel, *Revue française de gestion*, 32(162) : 100.
- Causse G. (1999), Vingt ans de normalisation comptable et de PCG : son influence dans les pays d'Afrique francophone, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, mai, 211-222.
- Causse G. (2014), Le SYSCOHADA face aux IFRS, in *Normalisation comptable. Actualités et enjeux*, Éditions de L'Académie des sciences techniques comptables et financières, 163-165.
- Causse G., Gouadain D., Mifetou R. (2011), Le SYSCOHADA à l'heure des interrogations in *Comptabilité Contrôle et Société. Mélanges en l'honneur du professeur Alain Burlaud*, Foucher, 129-144.
- Causse G., Ebondo Wa Mandzila E. (2009), L'audit de l'audit : un état des lieux des pratiques françaises, africaines et canadiennes, *XXX^e Congrès*

annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg, 27-29 mai.

- Causse G., Ebondo Wa Mandzila E. (2011), La prise en compte des institutions et des conventions dans une démarche de qualité de l'audit, le cas des pays africains subsahariens, chapitre 11, *in* Pigé B., *La qualité de l'audit*, De Boeck.
- Causse G., Ebondo Wa Mandzila E. (2015 à paraître), La qualité de l'audit en Afrique francophone : constats, interrogations et voies d'amélioration, *Revue des Sciences de gestion – Direction et gestion*.
- Chandler A. D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT press.
- Chandler A. D. (1977), *The visible hand. The managerial revolution in American business*, Harvard University Press.
- Charreaux G. (2005), Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale ». Une réflexion exploratoire..., *Revue française de gestion*, 157 : 215-238.
- Charreaux G. et Desbrières P. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, 2 : 57-88.
- Charry C. I. (2003), Geoestadísticas de las ONG's en México hoy, *Polis : Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 1 : 185–204
- Colasse B. (2011), La crise de la normalisation comptable internationale, une crise intellectuelle, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 17(1) : 157-174.
- Couret A. (2012), Normalisation comptable et transformation du droit, *Académie des sciences et techniques comptables*, Paris, 22 novembre.
- Cova V. et Cova B. (2001), *Alternatives Marketing : réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs*, Dunod.
- Damak Ayadi S. et Ben Salem R. (2012), La culture et le recours aux IAS-IFRS, *La Revue des Sciences De Gestion*, 2 (254) : 39-48
- De Angelo L. (1981), Auditor size and audit quality, *Journal of accounting and economics*, 3(3) : 183-199.
- De Certeau M. (2012), *L'invention au quotidien*, Gallimard.
- Delmas-Marty M. (2006), *Le pluralisme ordonné et les interactions entre ensembles juridiques*, Dalloz.
- Descartes R. (1999), *Discours de la méthode*, Nathan.
- Dewey J. (1929), *The Quest for Certainty : A Study of the Relation of Knowledge and Action*, J. J. Little and Ives Company.
- DiMaggio P. J. et Powel W. W. (1983), The Iron Cage Revisited ; Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48 : 147-160.
- Didier S. et Weill N. (2012), *Les dessous du triple A*, Omniscience.

- Ding T., Jeanjean H. et Stolowy H. (2005), Why do national gaap differ from IAS ? The role of culture, *The International Journal of Accounting*, 40(4) : 325-350.
- Duchéneaut B. (1995), *Enquête sur les PME françaises : identités, contextes, chiffres*, Maxima.
- Dussaux M. (2011), Elieth P. Eyebiyi, Gérer les déchets ménagers en Afrique. Le Bénin entre local et global.
- Edvinsson L. et Malone M.S. (1997), *Intellectual Capital : Realising your Company's True Value by Findings its Hidden Brainpower*, Harper Collins Publishers.
- Elster J. (1989), Social Norms and Economic Theory, *Journal of Economic Perspectives*, 3(4) : 99-117.
- Eyebiyi E. P. (2004), *Gérer les déchets ménagers en Afrique. Le Bénin entre local et global*, L'Harmattan.
- Eymieu A. (1941), *Le gouvernement de soi-même*, Perrin.
- Fama E. F. (1980), Agency problems and the theory of the firm, *Journal of Political Economy*, 88 : 288-307.
- Ferrary M. et Pesqueux Y. (1995), *Management de la connaissance – Knowledge Management et Apprentissage organisationnel et Société de la connaissance*, Economica.
- Foxell S. (2003), *The professional's choice. The future of the built environment professions*, Building Futures.
- Frederick W. C. (2000), Pragmatism, nature, and norms, *Business and Society Review*, 105(4) : 467-479.
- Freeman E. R. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 2010.
- Freud S. (1920), *Au-delà du principe de plaisir*, Payot.
- Froman B., Gey J.-M. et Bonnifet F. (2009), *Qualité Sécurité Environnement construire un système de management intégré*, AFNOR.
- Gaillard N. (2010), *Les agences de notation*, La découverte.
- Gangloff F. (2010), L'Introduction du New Public Management et ses Effets au sein des Organisations Professionnelles Publiques, in F. Palpacuer, M. Leroy et G. Naro, *Mondialisation, Management et Ecologie*, Éditions Hermès, Lavoisier.
- Gerain Y. et Leconte D. (2011), *Panorama des agences de notation extra-financière*. Novethic-Groupe Caisse des Dépôts
- Gray S. (1988), Toward a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally, *Abacus*, 1-15.
- Groux G. (1999), L'entreprise : conflits et régulation(s), *Droit et société*, 41 : 33-45.
- Habermas J. (1991), *De l'éthique de la discussion*, Flammarion, 1999.

- Habraken N. J. (2005), *Palladio's Children*, Taylor et Francis.
- Hassabelnaby H., Epps R. et Said A. (2003), The impact of environmental factors on accounting development, *Critical Perspectives on Accounting*, 14(3) : 273-292.
- Hirst E. (1994), Auditor's sensitivity to earnings management, *Contemporary accounting research*, 11 : 405-422.
- Hofstede G. et Hostfede G.H. (2005), *Cultures and Organizations : software of the mind*, Mc Graw-hill Professional.
- Hood Ch. (1991), A Public Management for all Seasons ?, *Public Administration* 69 : 6-19.
- Hoogervorst H. (2011), Les objectifs du reporting financier, *Revue française de comptabilité*, 442 : 24-27.
- Ibarra C. E. (1999), Administración y organizaciones en el final del milenio : racionalismo, irracionalismo y gubernamentalidad, in Ramírez Grajeda, Beatriz (coord.), *El rol del administrador en el contexto actual*, UAM-Azcapotzalco, México, 87-111.
- Jensen M. C. et Meckling W. H. (1976), Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs, and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3 : 305-360.
- Jestaz P. (2005), *Les sources du droit*, Dalloz.
- Jolly D. (2008), À la recherche du design dominant, *Revue française de gestion*, 182 : 14.
- Jones T. C. et Dugdale D. (2001), The concept of an accounting regime, *Critical Perspectives on Accounting*, 12(1) : 35-63.
- Jung C.G. (1954), *Mysterium conjunctionis*, Tome 1, Albin Michel, 1980.
- Karich I. (2002), *Le système financier islamique : De la religion à la banque*, Larcier.
- Kinzonzi V. P. (1985), *Rapport intérimaire du Secrétaire Général du CAC*, 4^e trimestre.
- Lartigau J. (2010), Le contrôle de gestion à l'heure des réformes hospitalières : une fonction en mutation ?, *Thèse de doctorat de sciences de gestion*, Université Montpellier 1.
- Le Flanchec A., Uzan O. et Doucin M. (2012), *Responsabilité sociale de l'entreprise et gouvernance mondiale*, Economica.
- Lévy A. (2012), *Finance islamique*, Lextenso.
- Lévy A. et Rezgoui H. (2012), Politique des banques islamiques et principe comptable de la prééminence du fond sur la forme, *Revue Française de Comptabilité*, 452.
- Lewin K (1945), The Research Center for Group Dynamics, *Sociometry*, 8 : 126-136.
- Linhart D. (2009), *Travailler sans les autres ?*, Éditions du Seuil.

- Mercier G. (2012), La comptabilité analytique hospitalière : entre efficacité et légitimité, *Thèse de doctorat de sciences de gestion*, Université Montpellier 1.
- Merton R. K. (1942), The Normative Structure of Science, in Merton R. K. *The Sociology of Science : Theoretical and Empirical Investigations*, University of Chicago Press.
- Meyer J. W. et Rowan B. (1977), Institutional Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(2) : 340-363.
- Michaïlesco C. et Rougès V. (2012), Le reporting financier : enjeux actuels, in *Comptabilité, Société, Politique, Mélanges en l'honneur du Professeur Bernard Colasse*, Economica, 75-95.
- Midgley M. (1984), *Wickedness*, Routledge.
- Miller D. (1993), *Le paradoxe d'Icare*, Eska.
- Morin E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Éditions du Seuil.
- Nahapiet J. et Ghoshal S. (1998), Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2) : 242-266.
- Noguera F. (2009), Mutations organisationnelles et nouvelles régulations des organisations publiques ? Cas d'une Direction des services fiscaux, avec F. Coste, in *Les nouveaux défis du manager public*, L'Harmattan.
- Noguera F. (2010), Les défis posés par la nouvelle gestion publique à la GRH : cas de la Direction Générale des impôts, *Revue de Gestion de Ressources Humaines*.
- North D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- Nyassogbo G. K. (2005), La problématique de la gestion des ordures ménagères à Lomé, *Annales de l'Université de Lomé, série Lettres*, tome 24, Presses de l'Université de Lomé, 3-25.
- Obert R. (2011), Le nouveau cadre conceptuel de l'IASB, *Revue française de comptabilité*, 439 : 26-30.
- Observatorio Español de la RSC (2005-2012) : *La RSC en las memorias anuales de las empresas del Ibex 35*, Observatorio de RSC.
- Parasuraman A., Berry L. et Zeithmal V.A. (1988), SERVQUAL : A multiple-item scale form measuring customer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, vol. 64.
- Paz Octavio (1950), *El laberinto de la soledad*, Edición de Enrico Mario Santi, Catedra, 2011.
- Péron M. (2010), Approche lexicographique de la notion de norme et de son évolution historique, in Bessire et al., *Normes : origines et conséquences des crises*, Economica.
- Perroux F. (1975), *Unités actives et mathématiques nouvelles*, Dunod.

- Perroux F. (1981), *Pour une philosophie du nouveau développement*, Aubier. Les Presses de l'UNESCO.
- Pesqueux Y. (2010), Bazar des normes et souveraineté, in D. Bessire, L. Cappelletti et B. Pigé (dir.), *Normes : origines et conséquences des crises*, Economica.
- Petitbon F., Reynaud A. et Heckmann H. (2010), *Restaurer la confiance dans l'entreprise – Renouveler le lien entre employeur et collaborateurs*, Dunod.
- Philips F. (1999), Auditor attention to and judgments of aggressive financial reporting, *Journal of accounting research*, 37(1) : 167-189.
- Piaget J. (1947), *La psychologie de l'intelligence*, Armand Colin.
- Piastra R. (2006), Trop de loi en France... , *Dalloz*, 16 : 1060.
- Pigé B. (2008), *Gouvernance Contrôle et Audit des Organisations*, Economica.
- Pigé B. (2010), Crise financière et crise des normes comptables internationales, in D. Bessire, L. Cappelletti et B. Pigé (Eds.), *Normes : Origines et Conséquences des Crises*, Economica.
- Pigé B. (2010), *Éthique et Gouvernance des Organisations*, Economica.
- Pigé B. (2012), Normes comptables I, De la légitimité du normalisateur, *Revue Française de Comptabilité*, 455 : 24-27.
- Pigé B. (2013), Normes comptables III – De la représentation de la performance, *Revue Française de Comptabilité*, 461 : 35-38.
- Pigé B. et Paper X. (2009), *Normes comptables internationales et gouvernance des entreprises*, EMS.
- Piñeiro J., Romero N. et Vizcaíno M. (2010), Pour une unification des normes en Responsabilité Sociale des Entreprises, in D. Bessire, L. Cappelletti et B. Pigé, *Normes : Origines et Conséquences des Crises*. Economica.
- Plane J.-M. (2012), *Théorie et management des organisations*, Dunod.
- Raunaud D. (2004), Contrainte et liberté dans le travail de conception architecturale, *Revue Française de Sociologie*, 2(45) : 339-366.
- Raynaud D. (2009), La « crise invisible » des architectes dans les trente glorieuses, *Histoire Urbaine*, 25 : 129-147.
- Ritter P. (2008), *La création des agences régionales de santé*, La documentation française.
- Rowe P. G. (1993), *Modernity and Housing*, MIT Press.
- Savall H, Zardet V., Bonnet M. (2001-2008), *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*. BIT-ISEOR.
- Savall H. (1974-1975, 1981, 2010), *Enrichir le travail humain, l'évaluation économique*, Dunod.

- Savall H. (1980). *Reconstruire l'entreprise. Approche socio-économique des conditions de travail*, Dunod.
- Savall H. (1986), Le contrôle de qualité des informations émises par les acteurs des organisations, *in Qualité des informations scientifiques en gestion – Méthodologie fondamentales en gestion*, ISEOR-FNEGE, 206-283.
- Savall H. et Zardet V. (1996), Pour des stratégies d'entreprise à la fois économiques et sociales, *Revue Personnel-ANDCP*, 367 : 44-52.
- Savall H. et Zardet V. (2004-2011), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica.
- Savall H. et Zardet V. (2005), *Tétranormalisation, défis et dynamique*, Economica.
- Savall H. et Zardet V. (2008), Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations, *Revue Sciences de Gestion-Management sciences – Ciencias de gestión*, 64.
- Savall H. et Zardet V. (2008), *Mastering hidden costs and performance*, Information Age Publishing.
- Savall H. et Zardet V. (2010), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica (1^{re} édition, 1987).
- Savall H. et Zardet V. (2013), *The Dynamics and Challenges of Tetranormalization*, Information Age Publishing.
- Savall H., Zardet V. et Bonnet M. (2000), *Releasing the untapped potential of enterprises through socio-economic management*, ILO-BIT.
- Savall H., Zardet V. et Bonnet M. (2009), *Management socio-économique, une approche innovante*, Economica.
- Savall H., Zardet V., Bonnet M. et Péron M. (2012), *Moving from Informal to Formal Economy through Socio-Economic management Consulting*, *Academy of Management*. Boston.
- Schömann I. (2012), ISO 26000 : Le nouveau visage de la responsabilité sociale des entreprises ?, *ETUI Policy Brief Politiques économiques, sociales et de l'emploi en Europe*, (n°1) <http://www.ilo.org/public/libdoc/nonigo/2012/470265.pdf>.
- Severino J.-M. et Ray O., (2011), *Le grand basculement, la question sociale à l'échelle mondiale*, Odile Jacob.
- Smith N. (2002), New globalism, new urbanism : gentrification as global urban strategy, *Antipode*, 34 : 427-450.
- Smith W. L. (2014), *Tetranormalization and the Accounting Standard Setting Process : A Retrospective View of the Accounting Principles Board*, *working paper*.
- Smith W. L., Boje D. M. et Melendrez K. D. (2010), *The financial crises and mark-to-market accounting : An analysis of cascading media rhetoric*

- and storytelling, *Qualitative Research in Accounting and Management*, 7(3) : 281-303.
- Smith W. L., Boje D. M. et Foster T. W. (2013a), *On the tetranormalization of US GAAP and IFRS : A socioeconomic approach*, Proceedings of the American Accounting Association (AAA), 1-27.
- Smith W. L., Boje D. M. et Foster T. W. (2013b), A tetranormalization intervention of the Financial Accounting Standards Board (FASB) and the International Accounting Standards Board (IASB), *Recherches en Sciences de Gestion – Management Sciences*, 99 : 65-101.
- Star L. (2010), This is Not a Boundary Object : Reflections on the origins of a Concept, Science, *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(1) : 18-35.
- Star S. L. et Griesemer J. R. (1989), Institutional Ecology, Translation and Boundary Objects : Amateur and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology 1907-39, *Social Studies of Sciences*, 19(3) : 387-420.
- Stewart D. (1843), *Eléments de la Philosophie de l'esprit humain*, Ladrangue
- Sunder S. (2002), Regulatory competition among accounting standards within and across international boundaries, *Journal of Accounting and Public Policy*, 21(3) : 219-234.
- Sunder S. (2005), Minding our manners : Accounting as social norms, *The British Accounting Review*, 37(4) : 367-387.
- Sunder S. (2008), International and National Standards and Norms of Financial Reporting : Monopoly or Competitive Coexistence, in Kozminski *Entrepreneurship and Management, General Accounting Theory*.
- Sylla R. (2002), An Historical Primer on the Business of Credit Rating, in R. Levich, G. Majnoni et C. Reinhart (ed.) : *Ratings, rating Agencies and the Global and Financial System*, Kluwer Academic Publishers.
- Tankpe T. A., (2009), Gestion des déchets ménagers dans la ville de Lomé : Problématique, enjeux et perspectives, *Mémoire DEA*, LAREMO, Université de Lomé.
- Tchotourian Y. (éd.) (2012), *Company Law and CSR : New Legal and Economic Challenges*, Bruylant.
- Terrin J.-J. (2009), *Conception collaborative pour innover en architecture, processus, méthodes, outils*, L'Harmattan.
- Théveney M. (2011), *Le cercle de l'entreprise et du management : les fausses évidences des RH, défis, ruptures, nouvelles pratiques*, Eyrolles.
- Thibierge C. (dir.) (2009), *La force normative, naissance d'un concept*, LGDJ.
- Thibierge C. et al., (2014), *La densification normative, découverte d'un processus*, Mare et Martin.

- Tord E. et Escaffre L. (2012), *Améliorer l'information financière en IFRS*, Dunod.
- Trébucq S. (2006), Capital humain et comptabilité sociétale : le cas de l'information volontaire des entreprises françaises du SBF 120, *Comptabilité Contrôle Audit*, 12(1) : 103-124.
- Utterback J.M. (1994), *Mastering the dynamics of innovation*, Harvard Business School Press.
- Verduzco G. (2001), La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo público y lo privado, *Estudios Sociológicos XIX*, 27-48.
- Vial Voiron V.-J., Cartillier M. (2010), La mise en place d'un axe stratégique : la formation au sein du Conseil régional de l'ordre des architectes de Rhône-Alpes, in H. Savall, V. Zardet, M. Bonnet, *Management des Professions Libérales Réglementées*, Economica, 52-58.
- Weber M. (1947), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, 1964.
- White B. et Morgan B. (2005), *Constructive change a strategic industry study into the future of in the Architects Profession*, RIBA.
- Woudhysen J. et Abley I. (2004), *Why is Construction so Backward ?*, John Wiley et Sons.
- Zardet V. et Bonnet M. (2010), Intensification actuelle de la Tétranormalisation : risques et bonnes pratiques émergentes, in D. Bessire, L. Cappelletti et B. Pigé (dir.), *Normes : origines et conséquences des crises*, Economica.
- Zardet V., Savall H., et Bonnet M. (2012), Comment manager le couple (organisation-territoire), creuset de la performance durable, *États Généraux du Management*, Strasbourg : FNEGE.
- Zegal D. et Mhedhbi K. (2006), An analysis of the factors affecting the adoption of International Accounting, *The International Journal of Accounting*, 41(4): 373-386.

Les auteurs

ARANDIA Osmar E. est titulaire d'un Ph.D. en sciences administratives, spécialisé en stratégie. Il est directeur académique du département de Management, Ecole de commerce, Université de Monterrey, au Mexique. Ses travaux de recherche portent principalement sur la gestion des ressources humaines, la responsabilité sociale et l'éthique d'entreprise.

BIGOU-LARE Nadedjo est professeur agrégé des Universités en Sciences de Gestion, doyen de la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Lomé (Togo). Il est membre du conseil scientifique de l'Université de Lomé et dirige le Laboratoire d'Études et de Recherche en Management des Organisations et le programme de DEA en Sciences de Gestion. Il a publié de nombreux articles ou chapitres d'ouvrages.

BOJE David M. est professeur titulaire de chaire dans le département de management de la New Mexico State University (États-Unis). Le Professeur Boje est un chercheur de réputation internationale dans les domaines de la méthode narrative, du storytelling, de la théorie post-moderne et dans l'éthique critique du storytelling. Il a publié de nombreux articles dans des revues scientifiques de 1^{er} rang comme *Management Science*, *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*.

BONNET Marc est professeur agrégé des Universités en Sciences de Gestion et il enseigne à l'Université Jean Moulin Lyon 3, IAE Lyon. Il est directeur adjoint de l'ISEOR.

BRANELLEC Gurvan est docteur en droit privé. Il est enseignant-chercheur et responsable du Département Performance et

Contrôle sur le campus de Brest de France Business School. Chargé de cours à l'Université de Bretagne Occidentale, il est également chercheur-associé à l'UMR Amure.

CADET Isabelle est docteur en droit privé et en Sciences de Gestion, enseignante-chercheuse Droit, Éthique et RSE, INSEEC Business School, chargée de cours à l'IAE Lyon III en Éthique et GRH, Expert ISO 26000, et Évaluateur AFAQ 26000.

CAPPELLETTI Laurent est professeur titulaire de chaire au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM, Paris), dont il est le directeur délégué au développement et chercheur au LIRSA. Il est également directeur de programmes à l'ISEOR en charge de recherches-interventions dans les secteurs publics et privés. Il a réalisé plus de 130 publications primées à deux reprises par l'Academy Of Management.

CAUSSE Geneviève est professeure émérite à l'Université Paris-Est et à l'ESCP-Europe, Agrégée des universités en Sciences de Gestion, Docteur d'État en gestion, Maître en Droit, Diplômée Expert-Comptable. Elle est auteur et co-auteur de plusieurs ouvrages et articles.

DELATTRE Miguel est maître de conférences à l'IAE Lyon, Université Jean Moulin. Responsable du master professionnel Management des Activités Libérales Réglementées (MALR). Il pratique la recherche intervention dans les organisations pour assurer des transferts d'expérience dans ses enseignements et ses activités de recherche.

DUPUY Yves est professeur émérite en Sciences de Gestion à l'Université Montpellier, ancien élève de l'ENSET, et agrégé des techniques économiques de gestion. Il a présidé le jury d'agrégation d'économie et gestion et enseigné la comptabilité et le contrôle de gestion à tous les niveaux universitaires, et notamment en IUT.

EBONDO WA MANDZILA Eustache est docteur en Sciences de Gestion et professeur associé en audit, contrôle interne et gouvernance des organisations à Kedge Business School. Il est auteur et co-auteur de nombreux articles et ouvrages.

FERNÁNDEZ RUVALCABA Martha M. est professeure de l'Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) de la ville de Mexico.

Elle a collaboré avec l'ISEOR depuis 1997 pour faciliter l'application et la diffusion de l'approche socio-économique au Mexique. Actuellement elle participe au programme de recherche ITGO sur le concept de représentation de la performance au Mexique.

FIÈRE Denis est professeur émérite à l'Université Claude Bernard Lyon I.

GARCIA DE LA TORRE Consuelo est titulaire d'un Ph.D. en management obtenu à HEC Montréal. Elle est actuellement professeur à l'EGADE Business School de l'Institut Technologique de Monterrey au Mexique. Elle a publié de nombreux articles et chapitres d'ouvrages dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises.

GONZÁLEZ PÉREZ Claudia Rocío est professeure titulaire « C » du département de Production Economique de l'UAM-Xochimilco Mexico, membre du SNI. Elle est titulaire d'une licence en Sciences de la Communication, d'une maîtrise en Etudes Organisationnelles, d'un doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin 3 Lyon France et d'un doctorat en Etudes Organisationnelles, UAM-I Mexico.

HAIM Patrick est docteur ès Sciences de Gestion de l'Université de Lyon, professeur à l'ESC Poitiers.

LÉVY Aldo est professeur des Universités au Cnam Paris et *associated professor ISC School of management*.

LÓPEZ VILLARREAL Blanca Elvira est professeure et chercheuse Titulaire « C » du département d'Économie de la Division des Sciences Sociales et Humanités (UAM-Iztapalapa, Mexico), titulaire d'une licence en Administration (UNAM), d'une maîtrise en Enseignement Supérieur de la Faculté de Philosophie et Lettres (UNAM) et d'un doctorat en Pédagogie (UAM).

LUGREZI Yanne est titulaire d'un doctorat en droit privé à Paris 2 Panthéon-Assas. Elle est auditeur social et consultante indépendante, formatrice, chargée d'enseignements en master 2 à l'IAE de Corse ; elle est également expert judiciaire en gestion sociale.

MAKDESSI Riad est professeur associé à l'Université libanaise (Liban) et chercheur à l'ISEOR.

MAZZOTTI PABELLO Giovanna est chercheuse à l'Institut de Recherches et Etudes Supérieures Economiques et Sociales de L'Universidad Veracruzana, au Mexique. Elle est titulaire d'une licence en sociologie, spécialité sociologie rurale (UNAM), d'une maîtrise et d'un doctorat en Etudes Organisationnelles (UAM-Iztapalapa).

MEKDESSI Sélim est professeur associé à l'Université libanaise (Liban) et chercheur à l'ISEOR.

NARO Gérald est professeur agrégé des Universités en Sciences de Gestion et il enseigne à l'ISEM, Institut des Sciences de l'Entreprise et du Management (Université Montpellier I).

NOGUERA Florence est professeure des universités à l'université Montpellier III, chercheuse à CORHIS également associée aux laboratoires ISEOR et LARGEPA. Ses recherches portent essentiellement sur le management du temps de travail humain et sur l'évolution du management des ressources humaines dans le secteur public.

PERETTI Jean-Marie est professeur des universités, professeur à l'IAE de Corse et à l'ESSEC Business School, président de l'Institut international de l'audit social (IAS) et rédacteur en chef de la revue *Question(s) de management*.

PÉRON Michel est professeur émérite de langues et civilisations anglo-saxonnes à l'Université Paris 3 Sorbonne Nouvelle, spécialisé en histoire de la pensée économique. Il préside aussi le comité scientifique international de l'ISEOR (IAE Lyon, Université Jean Moulin).

PETIT Renaud est maître de conférences à l'Université de Franche-Comté, chercheur au CREGO et chercheur associé à l'ISEOR dans le cadre de recherches interventions dans les organisations.

PIGÉ Benoit est professeur agrégé des Universités en Sciences de Gestion et il enseigne à l'Université de Franche-Comté. Il dirige actuellement un programme international de recherche sur les Institutions, les Territoires et la Gouvernance des Organisations (ITGO). Il est professeur invité dans plusieurs pays (Tunisie, Togo, Mexique, Japon, Canada). Il est auteur ou co-directeur de douze ouvrages et de nombreux articles académiques.

PIÑEIRO CHOUSA Juan est professeur à l'Université de Saint-Jacques de Compostelle en Espagne. Directeur du Groupe de recherche sur la Création de valeur durable dans les Organisations et de divers enseignements sur la gestion de l'environnement et la responsabilité sociale des entreprises.

PLANE Jean-Michel est professeur des Universités. Il a été président de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) de 2012 à 2014. Ses recherches se situent dans les champs de la théorie des organisations et du management des ressources humaines, notamment dans le contexte actuel d'hypercompétition et d'hypermodernité.

PORTALES Luis est docteur en sciences sociales au Mexique. Ses recherches portent principalement sur la gestion des ressources humaines, la responsabilité sociale et le développement durable des entreprises.

REZGUI Hichem est attaché temporaire d'Enseignement et de Recherche à l'Université de Rouen et doctorant au Cnam, Paris.

ROMERO CASTRO Noelia est professeure à l'université de Saint-Jacques de Compostelle. Directrice du Mastère en Gestion et Communication de la RSE, elle est également membre du groupe de recherche sur la création de valeur durable dans les organisations.

SAVALL Henri est professeur émérite à l'Université Jean Moulin et Président Fondateur de l'ISEOR. Il a créé et dirigé plusieurs diplômes en sciences de gestion à l'Université de Lyon. A dirigé plus de 70 thèses de doctorat. Créateur et rédacteur en chef de la revue académique internationale *Recherches en sciences de gestion – Management sciences – Ciencias de Gestión*. Il a conçu et développé avec son équipe de l'ISEOR la théorie socio-économique des organisations, et est l'auteur de publications nombreuses en français, espagnol et anglais. (www.iseor.com)

SOLÍS PÉREZ Pedro C. est professeur titulaire « C » du département d'Economie de l'Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa à Mexico. Chercheur national du Sistema Nacional de Investigadores niveau 1, il est également titulaire d'une licence en Administration d'Entreprises (UNAM), d'une maîtrise en Administration (École des *Hautes Etudes Commerciales*, HEC

Paris, France) et d'un doctorat en Études (Université d'Iztapalapa).

SMITH William L. est expert-comptable et est professeur associé dans le département de comptabilité à l'Université d'Etat du Nouveau-Mexique (USA). Ses recherches portent sur la performance d'entreprises en gestion et l'analyse financière.

TRONC Boris est maître de conférences à l'Université de Montpellier III. Ses recherches se situent dans le domaine du management des ressources humaines et de la comptabilité, sur les indicateurs utilisés dans les organisations et sur le management de cette représentation.

VENDETTE Sébastien est titulaire d'un doctorat et est assistant au Sorrell College of Business (Université de Toronto, Canada, Unis). Ses domaines de recherche sont la comptabilité, les entreprises, la gouvernance et les investissements.

ZARDET Véronique est professeur à l'Université de Jean Moulin et directrice de l'ISEOR (Institut de Recherche en Économie des Sciences Morales et Politiques). Elle est également présidente de l'ADERSE. Elle est également

**COMMERCE DE GROS,
COMMERCE INTER-ENTREPRISES**

LES ENJEUX DE L'INTERMÉDIATION



Gilles PACHÉ et Catherine PARDO

Cet ouvrage, original et pionnier, s'adresse à un large public de lecteurs exigeants : chercheurs confirmés ou en formation, enseignants, étudiants en École ou à l'Université, consultants, et plus largement, managers de fonctions support et/ou impliqués dans des prises de décision stratégiques.

Ils trouveront dans les différents chapitres, écrits par des auteurs de renommée internationale, à la fois une réflexion conceptuelle de haut niveau sur les logiques d'intermédiation, et des applications, particulièrement pertinentes, à une multiplicité de contextes et de secteurs d'activité.

ISBN : 978-2-84769-700-1 • 328 pages • 24,50 €

Disponible chez votre libraire
et sur www.editions-ems.fr



DYNAMIQUE NORMATIVE

ARBITRER ET NÉGOCIER LA PLACE DE LA NORME DANS L'ORGANISATION

La multiplication des normes et leurs conséquences sur le développement économique font désormais l'objet de débats universitaires et politiques. Si la simplification normative semble être un leitmotiv adopté lors des diverses revendications économiques et sociales, sa mise en œuvre est loin d'être aussi aisée. Très souvent, la réponse à un problème normatif est apportée par la rédaction d'une nouvelle norme supposée régler le conflit.

À travers les contributions de 39 auteurs français et étrangers, cet ouvrage met en évidence la problématique sous-jacente au conflit normatif. Les normes s'avèrent incompatibles entre elles parce qu'elles sont pourvues d'attributs qui les dépassent. Elles sont supposées permettre une gestion technique des relations humaines qui dépassionnerait les conflits. Ce que montrent les études de cas analysées par les différents auteurs, c'est que le conflit normatif ne peut pas être résolu de façon technique et impersonnelle mais qu'il exige la confrontation des acteurs. La sacralisation des normes conduit naturellement à l'émergence de conflits violents traduisant l'insatisfaction d'acteurs dont les attentes ne sont pas appréhendées par l'outil technique. Paradoxalement, le résultat est alors l'absence de respect de la norme. La résolution des conflits liés à la multiplication des normes ne peut donc pas provenir de la surimposition de normes complémentaires mais de leur appropriation par des acteurs ayant des intérêts divergents et parfois conflictuels.

Les solutions proposées par cet ouvrage passent tout d'abord par la reconnaissance des conflits normatifs. La norme redevient un objet au service d'une communauté humaine et non un outil magique supposé supprimer toutes les différences et dissensions. Cette réappropriation de la norme transite par sa mise en relation avec l'éthique des acteurs et des organisations. Elle implique que les tensions normatives puissent faire l'objet d'arbitrage entre les intérêts des différents acteurs, ce qui exige une négociation entre les parties prenantes concernées.

Coordonné par Laurent Cappelletti, Benoit Pigé et Véronique Zardet, cet ouvrage contient les contributions de O. Arandia, N. Bigou-Laré, D. Boje, M. Bonnet, G. Branellec, I. Cadet, L. Cappelletti, G. Causse, M. Delattre, Y. Dupuy, E. Ebondo Wa Mandzila, M. M. Fernández-Ruvalcaba, D. Fièrè, C. García de la Torre, C. González Pérez, P. Haim, A. Lévy, B. López Villarreal, Y. Lugrezi, R. Makdessi, G. Mazzotti Pabello, S. Mekdessi, G. Naro, F. Noguera, J.-M. Peretti, M. Péron, R. Petit, B. Pigé, J. Piñeiro Chousa, J.-M. Plane, L. Portales, H. Rezgui, N. Romero Castro, H. Savall, W. Smith, P. C. Solís Pérez, B. Tronc, S. Vendette, V. Zardet.