

## 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'ISEOR<sup>1</sup> 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 »<sup>2</sup> 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 ordinaire<sup>3</sup> 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.

<sup>3</sup> 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'édition 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 efficents. Mais, progressivement, ces normes comptables internationales sont adoptées par des pays où les marchés financiers sont soit inexistant soit notoirement inefficients, 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<sup>4</sup>.* Théoriquement, appliquer la norme technique permet donc de limi-

<sup>4</sup> <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 concrets<sup>5</sup>. 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'entreprise<sup>6</sup>.

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.

<sup>5</sup> Cf. par exemple le cas Enron (Pigé, 2008).

<sup>6</sup> *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#d48R73ILUPSMwvkf.99](http://www.lemonde.fr/societe/article/2010/06/22/pour-daniel-bouton-kerviel-avait-une-capacite-de-mensonge-insoupconnee_1377115_3224.html#d48R73ILUPSMwvkf.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 défausser 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 transcendance 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'automaticité, 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'écarte 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 H3C<sup>7</sup> 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-

<sup>7</sup> 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'édicte) 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 débilitante 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'environnement 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.