



Call for Publication

Standards and Norms Overwhelming Organizations:

What Management to Deal with It?

Since the 2000s, a whole series of research projects, relayed since by the media, employers' unions and politicians of all persuasions have emphasized that companies and organizations were more and more paralyzed by the multiplication of standards of all kinds that hindered their development. In this vein, the international and interuniversity research network "Tetranormalization" has notably shown that normative inflation – "norms and standards" being understood in the broad sense as any object constraining the behaviors of the actors: codes, charters, procedures, standards, norms, rules, regulations, laws etc. - was particularly intense, regardless of the country and the sector concerned, in four main areas: accounting and financial standards (e.g., SOX or IFRS), social and administrative standards (e.g., SA8000 or ITO-ILO standards), trade standards (e.g., WTO rules or that of the US legislator which constrain every business trading in US Dollar regardless its nationality) and environmental, technical and safety standards (e.g., ISO 9001 or EQUIS standards). The importance of these four domains of standards, and their influence on the 2008 worldwide crisis, has been explained and highlighted in the literature. From a technical point of view, the proliferation of standardization and the increase of conflicts between standards have also been recognized. Thus, in France, governments have developed various programs such as "the shock of simplification" to implement a simplification of administrative standards. In the world, some normative infractions are regularly mediatized and mark the life of business as shown by recent famous cases such as Volkswagen, Lactalis or Monsanto.

If the recognition on this progressive paralysis, which results from an accumulation of normalizations of all origins and all kinds, is quite clear in the academic spheres as well as those of the practitioners and the politicians, the managerial solutions that should be shaped to navigate the overwhelming standardization are much less so. Indeed, taken separately, each of the standards is generally useful and the simplification efforts made show that it is difficult to find standards that are really out of date. It appears that the contemporary difficulty of the organizations does not come so much from the multiplication of the norms (this one was already denounced by many authors such Franz Kafka, Aldous Huxley or Michel Crozier) than of the multiplicity normative sources, the difficulty of applying them to the operational level (which raises questions of control), that of making trade-offs between contradictory norms (which raises ethical and decision-making questions), or even to evaluate their implementation which is far from being easy for example for a small farm or a start-up (which raises issues of management and evaluation).

Given that the normative inflation seems inevitable because of: 1) the growing globalization that requires common standards to trade, 2) the citizen appetite for the control of risks which calls for ever sophisticated regulations, and 3) the struggles fierce business funds that make the control of standards a market protection issue, businesses and organizations are obliged to learn to navigate standardization

and normalization to survive and develop. Basically the ability to manage standards is becoming a decisive competitive advantage, perhaps as much as innovation, as the example of the phenomenal growth of the “GAFA” suggests. Indeed, are not Google, Apple, Facebook and Amazon somehow "geniuses" of the management of standards whatever their areas may be: financial, social, commercial and technical?

To summarize, by this issue, we hope to contribute to the understanding of the changes that are taking place in the new field of research that is become the management of standards and norms, and thus to participate in the emergence of new managerial practices and valid theories in this field. What are the keys for a well-suited standards management system for a company or organization? We aim at creating knowledge to understand how standards and norms management can become a competitive advantage.

Thus, in this issue, we wish to address the following phenomena:

- What is the state of the literature concerning standards and norms management? What actionable knowledge is emerging to implement an efficient, sustainable and equitable standards management system within companies and organizations? How could this knowledge help public policies to come up with more effective programs of standard-setting simplification for companies, organizations and citizens?
- The way in which corporate governance makes the normative issue one of its main concerns and the perennial measures implemented by companies that have made the management of standards a competitive advantage.
- The tools and methods that allow managers to better: 1) arbitrate the normative conflicts they face with (for example in the insurance and banking sector, how to comply with anti-money laundering regulations that are often contradictory to those protecting the confidentiality of data?), 2) train their teams to the standards in force, and 3) respect them effectively, efficiently and sustainably? How can we avoid making hypocrites organizations that pretend to respect some standards without applying them at the operational level?
- Piloting the management of standards and norms. What are the qualitative and financial returns of the proper integration of a set of standards? What does standard management failures cost? Is standards management know-how a decisive intangible asset? Does it pay to invest in an enterprise standards management system?
- The relationship between ethics and norms. Basically, are not standards the negation of ethics in the sense that ethics ends where the procedure begins? How to reconcile within the company, from an organizational point of view, ethics, CSR, ERM and the respect of the necessary norms?
- The conflict between the management of standards and new work organizations: these stem not only from technological change (nomadism, offshoring, distance work, virtual meetings, etc.) but also from a new relationship to knowledge and hierarchy. It seems that the contemporary management, rather than monitoring and controlling, must be a management of mediation between people. So how to reconcile the need for vertical control that is imposed by compliance with the need for horizontal cooperation towards which the contemporary organization of work is pushing?
- In the case of employees, with the time being, the stability of professional life with demands for quantitative improvement seems to be replaced by a stronger desire for change with a focus on well being and the sense of mission. However are not standards a powerful brake on well being at work, or even a factor of malaise, due to the bureaucracy that they may engender? How to overcome this paradox by an adapted management?
- How to train students and employees to manage standards and norms, beyond the technical knowledge of a standard to apply? Should we make participatory or directive pedagogy? How can a professor of standards management teach students or professionals about his new discipline so that it can drive improvements in organizations?

Scientific Committee

Moderated by Professor Laurent Cappelletti, French Conservatory of Arts and Crafts (Le Cnam, Paris) and David Boje, Professor at New Mexico State University (USA)

- Richard Baker, Professor Adelphi University (USA)

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

Schedule:

- deadline of intentions (July 15, 2018)
- back agreement of the Scientific Committee (September 15)
- date of submission (November 30)
- feedback from the evaluators (January 30)
- return of corrected submission (March 31, 2019)
- publication (first half of 2019)

Intentions to send at: laurent.cappelletti@lecnam.net

Appel à Publication

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

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

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

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

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

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

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

Comité Scientifique

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

- Richard Baker, Professor Adelphi University (USA)

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

Planning des différentes dates :

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

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