



L'enseignement d'un « management des normes » pour gérer l'inflation normative

Le phénomène d'inflation des normes s'impose comme un défi pour les entreprises qui doivent les connaître, les intégrer et surtout les gérer. Il est pris en compte, pour partie seulement, dans les enseignements à l'université et en grandes écoles. Il est souhaitable de réfléchir aux enseignements futurs susceptibles de mieux préparer les managers au « management des normes ». Ils pourraient donner un avantage concurrentiel aux entreprises dotées d'acteurs plus aptes à articuler les normes à leurs organisations et décisions stratégiques.

Le phénomène d'inflation normative se traduit, depuis les années 1970, par une accélération de la production législative et réglementaire nationale et internationale comme de mesures issues d'instances démultipliées non étatiques. Ces dernières, formalisées notamment en « chartes », « codes de bonne conduite », « codes de déontologie », « recommandations », « avis » et « référentiels », constituent un droit « souple » (que d'aucuns diront parfois même « liquide » ou « gazeux ») car, *a priori*, non obligatoire mais souvent convoqué dans et par les procédures de *compliance* (Bouthinon-Dumas, 2019). Les textes produits de toute part sont, aujourd'hui, si nombreux qu'ils sont, même pour ceux d'origine étatique, difficiles à comptabiliser. Il n'y a pas à espérer, à moyen terme, que soient efficaces les mesures étatiques (études, rapports, études d'impacts, chocs de simplifications réglementaires, invitation à une légistique raisonnée) et démarches « proactives » européennes (Poillot-Peruzetto, 2012 ; Comité économique et social européen, 2008) pour combattre cette inflation normative. De façon schizophrène, l'État dit lutter contre une production pléthorique qu'il sait susceptible de freiner le développement des entreprises, mais, en parallèle, l'alimente ou accepte de l'alimenter régulièrement. Il semblerait que la norme soit surtout un souci lorsqu'elle est celle « de l'autre », marqueur de zones de pouvoirs parfois antagonistes. Ainsi, le premier gouvernement de M. Hollande commandait en 2012 un « Rapport de la mission de lutte contre l'inflation normative » et son dernier publiait, juste avant son départ, en mai 2017, en deux jours au *Journal Officiel*, une avalanche de 775 nouveaux textes...

Dans un contexte où le risque pour l'entreprise n'est pas seulement l'illégalité mais aussi la non-conformité, il est surprenant qu'aucune étude n'ait réfléchi jusqu'à présent aux conditions d'une meilleure prise en compte de l'inflation normative dans la formation des managers actuels ou futurs, moins pour en faire de meilleurs connaisseurs que gestionnaires des normes (ou plus précisément « intégrateurs » et « régulateurs » de celle-ci dans la cadre d'une politique globale et stratégique). Cela pourrait conférer aux milieux professionnels un levier de performance.

La réflexion dans cet article se développera en trois temps principaux cherchant à répondre successivement aux questions : En quoi est-il nécessaire d'enseigner un « management des normes ? » ; Quel est l'état actuel de cet enseignement au sein des formations spécifiques des managers y compris dans celles doubles associant management et droit ? ; Quels pourraient être dans différents milieux d'enseignement les contenus futurs de modules de formation, voire d'une formation spécifique en « management des normes » ?

I – L' ENSEIGNEMENT D'UN MANAGEMENT DES NORMES NÉCESSAIRE

Auteurs et acteurs de terrain s'accordent à regretter une démultiplication des normes posant difficultés et bien qu'il existe déjà des propositions de dispositifs de gestion, il reste à mieux les enseigner, les compléter et les prescrire.

1. Des difficultés et défis du terrain...

Bien des auteurs étudient les multiples facettes de l'inflation, désignée aussi de

« densification », normative (Thibierge, 2014 ; Nicolas, 2018), les normes devenant sans cesse plus puissantes dans leurs environnements. Sur le terrain, nombre d'entreprises appréhendent d'avoir à gérer cette prolifération et intrication de « règles » interagissant dans leurs milieux professionnels. Elles sont si protéiformes que cela pose même la question de la définition de ce que serait une « norme ». Peut-être est-elle désignable imparfaitement comme « toute règle légitime susceptible d'influencer un comportement professionnel » ?

L'ensemble des personnes interrogées lors de l'enquête, enseignants mais aussi en lien avec différents milieux professionnels (dans le cadre de recherches, audits, participations à différents groupes ou instituts professionnels et formations de dirigeants), confirment une attente du terrain à pouvoir mieux gérer le flot normatif mais en la nuancant en fonction de la taille et de la nature des activités des entreprises. Les plus

« grandes », – qui ne sont souvent pas les dernières à alimenter par leurs actions de *lobbying* le nombre et la complexité des normes –, craindraient moins que les autres une inflation suscitant une véritable « détresse » chez les plus petites. Sans doute serait-il d'ailleurs utile, dans le cadre d'une autre étude, de chercher à cartographier et comparer parmi les entreprises celles « co-auteurs » et/ou « victimes » de l'inflation normative, en tenant compte de leurs activités, tailles et territoires.

L'heure n'est donc plus simplement à vitupérer contre un flot normatif nourrissant une compétition réglementaire (Rameix, 2018) alimenté par la complexification des rapports économiques mondiaux. Ce mouvement semble contredire l'idée de Porter (Porter, 1980) selon laquelle les normes procureraient un cadre plutôt qu'une force concurrentielle. Les normes, du fait de leur nombre, mais aussi parce que ressenties souvent comme peu utiles, claires, praticables, stables et articulées, conduisent à

MÉTHODOLOGIE

D'un point de vue méthodologique, l'étude repose sur plusieurs instruments complémentaires :

– Un questionnement initial découlant d'une observation participante dans le milieu d'enseignement d'une *Business School*, enrichi d'une revue de littérature et d'une étude documentaire comparatiste relative aux 14 doubles formations existantes en « management et droit » ou « droit et management ».

– Une enquête, principalement qualitative, menée d'une part, auprès d'auteurs spécialistes de la question des normes convoqués dans la revue de littérature et tous enseignants en grandes écoles et/ou universités (7 des 9 sollicités ont répondu) et d'autre part, de responsables des doubles formations citées (6 sur les quatorze existants ont répondu). L'enquête a été réalisée à l'aide d'un questionnaire comprenant 38 questions se rapportant aux trois temps de l'étude et d'entretiens téléphoniques et en face-à-face complétant les réponses écrites.

Parmi les non-répondants, une personne a mis en avant le caractère confidentiel des informations demandées du fait du contexte concurrentiel entre grandes écoles.

vouloir aider par les entreprises à relever un « défi de gestion ». Certes, supports papiers et numériques gratuits se sont développés relativement à une information touchant les normes dans des contextes de gestion (ex. : la revue gratuite *Le Journal du droit et du management juridique et réglementaire*, le site *Formadi : La veille du droit et management*), mais ils sont insuffisants pour diffuser une culture opérationnelle de la gestion des normes.

2. ... à une meilleure prise en compte d'hypothèses prescriptives existantes pour piloter les normes

Entreprises et chercheurs sont donc concernés par l'inflation normative. Les uns doivent apprendre à les gérer, les autres cherchent à les y aider et des auteurs ne doutent pas qu'une bonne gestion de l'inflation normative par les entreprises puisse leur conférer un avantage concurrentiel (Masson, 2013).

Les informations partagées par les personnes interrogées indiquent cependant que les entreprises qu'elles connaissent sont rarement en mesure de gérer les normes comme « levier de performance », encore moins comme « stratégie ». Dans 80 % des cas, les petites et moyennes entreprises concevraient plutôt la gestion des normes comme un mal nécessaire davantage porteur de coûts que de bénéfices. Leurs « stratégies » se limiteraient souvent à comparer les « coûts-avantages » entre solutions de veille pour accéder et comprendre les normes (abonnements, avocats, dotation d'une cellule « juridique interne », appui des commissaires aux comptes) plus que les « manager » comme outil compétitif. Ces comportements compréhensibles, – la seule

connaissance et compréhension du droit pouvant déjà représenter un coût significatif –, ne suffit pas à permettre à ces entreprises, plus qu'à les subir, à les intégrer, à leurs décisions y compris stratégiques.

Comment les y aider ? Les complémentarités transverses du droit et du management envisagées dans leurs dimensions théoriques et pratiques font déjà l'objet d'études et interventions en augmentation ces dernières années (Nicolas, 2018) :

– Concernant les publications, nombre d'articles appellent à intégrer davantage le droit dans la formation des managers et à une approche interdisciplinaire (Strubel et Deharo, 2014). Un éditeur a même créé une collection d'ouvrages s'appuyant sur les travaux de recherche du programme « Droit, management et stratégies » créé en 2010 par le Centre européen de droit et d'économie de l'Essec. Les approches sont globales ou se rapportent à des sous-items tels par exemples les gestions du judiciaire par le management, du droit des secrets d'affaires par l'intelligence juridique ou de l'innovation et de la stratégie juridiques.

– Dans la pratique émergent et sont promus, sous des appellations diverses, des courants et méthodes cherchant empiriquement et stratégiquement à intégrer les normes aux terrains professionnels. Concrètement, des chercheurs se sont attachés à formuler des hypothèses prescriptives pour piloter les normes. Plus particulièrement, certains ont d'ores et déjà proposé des méthodes de gestion optimisées pour classer, prioriser, gérer les antagonismes des normes et pour mettre en place des politiques de conformité et de gestion des risques. En particulier, a été proposée une méthode dite de « tétranormalisation » (Savall et Zardet, 2005 ; Cappelletti *et al.*, 2015). Elle cherche

notamment à définir une politique de conformité visant à structurer tant les contrôles que l'organisation et en tenant compte, depuis chaque terrain, de la pluralité de séries de normes convoquées qu'elle classe en quatre familles : « sociales », « échanges commerciaux », « qualité et environnement », « comptables et financières ». Pour susciter une ingénierie normative renforçant la responsabilisation des acteurs, la « tétranormalisation » propose également quatre axes d'action pour les gérer :

- orchestration (dirigeant qui doivent faire de la question de l'intégration de la norme une activité de direction générale) ;
- arbitrage (pour trancher les conflits normatifs à partir d'une culture du risque et de la conformité) ;
- négociation (avec ceux qui devront participer à l'intégration de la norme) ;
- diffusion d'un cadre éthique pour inciter et récompenser le respect des normes.

Chaque étape du processus nécessite d'intégrer la norme aux activités de l'entreprise ; d'arbitrer leurs délais de mise en œuvre, les moyens alloués et, éventuellement, des dérogations provisoires. Depuis sa théorisation, la « tétranormalisation », qui fait aujourd'hui l'objet d'une réflexion sur les normes et les conflits qu'elles suscitent dans leurs cadres temporel et territorial (Pigé, 2019), donne lieu à des applications concrètes dans des milieux professionnels donnés (complémentaires santé, banques, la Poste, cabinet d'odontologie). Cette méthode est-elle fréquemment enseignée ? Il semble que non, sa promotion en tant que

telle étant, pour le moment, surtout visible au sein d'un Institut de formations pour entreprises (ISEOR) et d'au moins trois Masters¹. Les réponses apportées dans l'enquête par deux des principaux auteurs, initiateurs ou développeurs de la « tétranormalisation », confirment que sa diffusion est encore limitée aux milieux d'enseignement de ses principaux spécialistes. D'autres entretiens, en particulier menés avec des responsables de doubles formations, signalent toutefois que si cette méthode n'est pas enseignée en tant que telle, un certain « management ou pilotage » des normes l'est parfois, implicitement, *via* notamment des retours d'expériences d'intervenants, des ateliers et l'encadrement de stages et mémoires.

En parallèle de la « tétranormalisation », d'autres courants ou réflexions cherchent aussi à mieux gérer les tensions pouvant exister entre les normes et différents milieux organisationnels. Pour exemples, du côté du management, le courant des micro-fondations du néo-institutionnalisme (Di Maggio et Powell, 1997), sous différents angles dogmatiques et/ou pragmatiques cherche à comprendre les tensions (macro ou micro) organisationnelles et institutionnelles dans la production et la gestion des normes (Guigner, 2012). Un autre courant propose une approche « conventionnaliste » de la normalisation et la gestion des entreprises, cherchant aussi à mesurer en quoi certaines normes peuvent être un moyen de rationaliser les réorganisations dans les entreprises (Gomez, 1996). Les juristes eux aussi réfléchissent aux conditions d'utilisation

1. Un état récapitulatif de l'ISEOR des travaux produits depuis 2005 par son réseau signale l'enseignement d'un module « Tétranormalisation » au sein des Master GSRH (université Montpellier 3) : CCA (CNAM) et management socio-économique (IAE de Lyon, université Jean Moulin).

d'outils, tel le principe de « subsidiarité » visant une production normative à la fois plus efficace et légitime pour les destinataires de la règle. Au nom de ce « principe », devenu règle de droit, l'Union européenne doit, depuis 1993, justifier l'adoption de toute directive par un « considérant » expliquant en quoi il est légitime qu'elle légifère plutôt que les États. L'Europe semble parfois prête à l'égard des entreprises à opter pour une méthode de réduction de sa production normative au profit de « procédures », notamment dans le domaine social (De La Rosa, 2004). Certains États bousculent parfois leurs « pyramides des normes » et « délèguent » une partie de leurs pouvoirs normatifs (l'État français a récemment réformé son droit du travail en affichant avoir accordé aux partenaires sociaux un pouvoir accru dans la production de règles).

II – LA PRISE EN COMPTE DE L'INFLATION NORMATIVE AU SEIN DES FORMATIONS DES MANAGERS

Afin d'identifier les conditions actuelles de prise en compte des flux normatifs dans l'enseignement des managers, un double examen documentaire puis par enquête a été opéré : dans des formations « classiques » d'une École de management et au sein des doubles formations en management et droit (ou l'inverse) proposées en France.

1. Au sein des formations « classiques » d'une école de management

Une posture d'observateur participant a été prise pour examiner le contenu des

formations proposées par une école de management centenaire comprenant 4 000 élèves, 130 professeurs permanents, 370 maîtres de conférences et intervenants, de nombreux labels et accréditations. Il a été pris pour postulat que l'identification des modes de prise en compte de l'inflation normative nécessitait un examen approfondi du contenu des programmes, des objectifs affichés mais aussi du contenu des cours et des méthodes pédagogiques et de contrôle de connaissances utilisés. Les principaux résultats sont les suivants :

- Les catalogues de cours désignent comme objectif d'apprentissage cardinal que l'apprenant puisse maîtriser le droit et/ou la norme. Il s'agit, en premier cycle, de transmettre des connaissances techniques des « fondamentaux du droit » et « du contexte juridique des entreprises ». En second cycle, les nouveaux objectifs visent à conférer une compétence plus opérationnelle. Les connaissances nouvelles relatives aux normes dépendent alors de spécialisations données. Ces objectifs, peu sujets à variation, découlent de choix académiques des responsables de l'école et de « cahiers des charges » dont le respect est périodiquement contrôlé, car issus ou couronnés de plusieurs labels de qualité.

- L'analyse du contenu des cours, des méthodes pédagogiques et de contrôle des connaissances est plus difficile que celui des objectifs d'apprentissage. Concernant les cours, ont été identifiés pour 2018-2019, en premier et second cycles, ceux spécifiques aux « normes » (tableau 1) et ceux donnant une place significative aux normes (tableau 2).

Cette première approche révèle que la majorité des enseignements en droit sont dispensés en premier cycle et, ceux relatifs à

Tableau 1 – Nombre d'enseignements spécifiquement consacrés aux branches du droit et aux normes en 1^{er} et 2nd cycles

En 1 ^{er} cycle (sur 72 cours)	En Master 1 (sur 72 cours)	En Master 2 (sur 71 cours)
4 (droit) + 1 (norme particulière)	1 (droit) + 5 (normes particulières)	1 (droit) + 1 (norme particulière)
Existe aussi en 2 ^e , 4 ^e et 5 ^e année un cours d'« Éthique et responsabilité sociale de l'entreprise ».		

Tableau 2 – Nombre d'enseignements non spécifiquement consacrés aux normes mais les abordant significativement

En 1 ^{er} cycle	En Master 1	En Master 2
2	4	9

des normes particulières, en Masters. Mais elle ne traduit pas fidèlement la prégnance des normes dans l'ensemble des enseignements dispensés. En effet, l'examen de l'intégralité des syllabus, indique qu'en particulier en second cycle, plusieurs cours dont l'intitulé n'est pas directement lié au droit ou aux normes abordent de façon développée la dimension normative qui les concerne.

Au final, tous cycles confondus, 13 % de l'ensemble des cours dispensés sont consacrés intégralement, ou pour partie, à la question des normes quelle qu'en soit la nature.

– Influencées par les objectifs d'apprentissage propres à chaque programme et matière, les méthodes pédagogiques et de

contrôle des connaissances sont diverses et parfois conjuguées au sein d'un même enseignement, aussi bien concernant les moyens pédagogiques (cours magistraux, études de cas, TD, conférences, lectures préalables, présentations orales, études de terrain, applications en séance, cours inversés, MOOC, débats, e-learning, ateliers de méthodologie) que les modalités de contrôle des connaissances (travaux sur table ou oraux, préparés à l'avance ou pas, individuels ou collectifs).

– Un examen attentif des instruments pédagogiques déployés atteste qu'ils favorisent plus une appropriation du contenu des normes et, par une simultanéité des focus, un croisement de points de vue, que l'apprentissage d'une stratégie de management ou gestion des normes.

Les préparations des sujets d'examens et leurs corrections ne procèdent pas d'une collaboration « pluri » ou interdisciplinaire. Quelques rares cours sont animés conjointement par des spécialistes de plusieurs disciplines. C'est donc à l'apprenant d'identifier les « ponts » entre les savoirs transmis et de les articuler s'il veut se doter d'une approche de gestion plutôt que de connaissance des normes. L'exercice d'écriture du

Tableau 3 – % de thématiques proposées par les enseignants intégrant dans leurs intitulés la question normative

En 2016-2017	En 2017-2018	En 2018-2019
2,8 %	3,8 %	4,8 %

mémoire en dernière année de Master se distingue toutefois en imposant à l'apprenant et au jury une approche interdisciplinaire et « en action ». L'examen, sur trois années, des sujets de mémoires proposés par les enseignants dans le milieu observé (tableau 3) révèle d'ailleurs une place grandissante accordée aux normes.

Notons enfin, même si cela ne relève pas d'enseignements mais peut les alimenter, que la présence d'un « incubateur-pépinière » suscite une collaboration d'enseignants en management et en droit au côté de jeunes créateurs d'entreprises mais de façon plus superposée que conjuguée. Dans d'autres milieux d'enseignements, trois personnes interrogées appartenant à des doubles diplômes soulignent, elles aussi le rôle facilitateur de ce type de milieux ou de « law project » ou d'une « clinique du droit ».

Les étudiants sont eux aussi intéressés par les normes puisqu'en 2018, ils étaient 7,5 % à avoir choisi un sujet intégrant fortement celles-ci (essentiellement à propos de problématiques fiscales, comptables et prudentielles). Ici encore, mais sans avoir pu obtenir de chiffres précis, l'enquête confirme dans presque toutes les écoles une augmentation des mémoires relatifs aux problématiques citées.

Hormis dans les doubles diplômes étudiés précédemment, une incursion, moins approfondie dans les maquettes disponibles d'autres écoles de management et surtout l'enquête réalisée auprès des douze enseignants-chercheurs corroborent les résultats observés dans le milieu initial. En premier cycle, les étudiants sont principalement initiés au droit plus qu'aux normes (hormis en comptabilité et fiscalité). C'est en second cycle que sont plus spécifiquement étudiées certaines normes en fonction des spécialités choisies. Il s'agit alors davantage de transmettre des connaissances relatives au contenu des normes qu'à leur éventuels pilotage ou conditions futures d'incrémentation dans les futures organisations et stratégies professionnelles.

Relativement à la question des conditions de prise en compte actuelle dans différents milieux d'enseignements de l'inflation normative, l'enquête a été aussi très utile pour recueillir les avis suivants des enseignants-chercheurs souvent accompagnateurs d'entreprises :

- Ils sont convaincus de la nécessité de mieux apprendre aux managers à gérer la norme le plus tôt possible. Plusieurs indiquent d'ailleurs profiter déjà de l'enseignement de matières de premier cycle pour aborder brièvement la question du poids des normes (par exemple en abordant le « soft law » en « Droit du commerce international »).

- Certains proposent d'ores et déjà aux personnes formées en Master des exercices consistant à chercher à articuler des normes sur des terrains professionnels donnés.

- Beaucoup indiquent qu'il y a « quelque chose à faire » pour enseigner davantage à gérer les normes mais en tenant compte de la diversité des publics concernés.

2. Au sein des doubles formations en « Management et droit » et « Droit et management »

L'étude comparée, par une approche documentaire des quatorze doubles formations françaises associant management et droit² complétée d'une enquête auprès de six de leurs responsables, révèle-t-elle que ces formations constituent des milieux naturellement plus propices à l'enseignement non pas uniquement des normes mais de leur gestion ?

Ces doubles formations ont pour point commun d'afficher toutes dans leurs intitulés en plus du « management » l'étude du « droit » et non « des normes » bien que ces dernières aient une part importante dans leurs enseignements. La visée d'une double diplomation qui ne peut être qu'en « droit » et en « management » gomme donc la prégnance des normes. Hormis ce point commun, les doubles formations sont diverses dans leurs contenus. Dispensées sur une à cinq années à l'université, en grandes écoles et à trois reprises en partenariats entre les deux, elles peuvent d'abord être présentées à l'aide du tableau comparatiste qui suit (tableau 4).

À l'aune des informations documentaires récoltées il apparaît que :

– L'approche associant management et droit est souvent menée tardivement, en dernière année, rarement dès la quatrième (cf. toutefois 2, 3 et 11), voire première (cf. toutefois 6 et 12) année.

– La double formation est dans plus de 40 % des cas réservée à des juristes de formation (cf. 2, 5, 7, 8, 11, et 14). Hormis les formations ouvertes dès la première

année, ce ne sont que 6 formations qui proposent potentiellement à des apprenants managers d'acquérir à compter du Master une double compétence en droit.

– La « majeure » du double diplôme peut être tantôt le management, tantôt le droit. Toutefois, le nombre de matières et, lorsqu'il est connu, celui des heures consacrées aux matières du droit et du management et de la gestion sont le plus souvent plus élevés en droit, même si certains diplômes cherchent plutôt l'équilibre (cf. 9 et 10).

Il existe en réalité, ce qui est confirmé par l'enquête, deux catégories de doubles diplômes que l'on pourrait désigner comme en « Droit et management » ou plutôt en « Management et droit » (en fonction de leur dominante, des prérequis des personnes formées, de la composition du corps enseignant et des matières enseignées).

Afin d'examiner si ces doubles formations favorisent l'enseignement d'un « management des normes », leurs programmes et leurs syllabus, lorsque disponibles, ont d'abord été scrutés puis les responsables de six d'entre elles ont été interrogés. Il s'agissait de dépasser l'affichage obtenu par l'approche documentaire pour examiner si les matières étaient dispensées pour connaître ou gérer les normes et par une approche pluridisciplinaire ou plutôt interdisciplinaire. L'affichage documentaire distinguait initialement deux lieux d'enseignement usant d'approches pédagogiques ou des lectures transversales du droit et du management (11 et 12) et en particulier le double diplôme Sorbonne/HEC indiquant viser dans sa plaquette pour l'un de ses trois objectifs professionnalisant : « la mise en

2. L'ESDES devrait ouvrir pour la rentrée 2020-2021 un Bachelor « Droit et management ».

Tableau 4 – Tableau synoptique relatif aux doubles formations management-droit

Lieu d'enseignement (type de diplôme)	Intitulé du (des) diplôme(s) (durée)	Nb de matières en droit enseignées (durée)	Nb de matières en management / gestion enseignées (durée)	Candidats
Universités				
1. Panthéon-Assas (Master 2/MBA)	Droit des affaires et management (1 an)	7 (175 h)	4 (180 h)	Titulaires d'un Master en droit/gestion économie ou IEP de Paris avec remise à niveau en droit
2. Université de Cergy Pontoise (Master)	Droit et éthique des affaires (2 ans)	Dernière année : 2 (inconnues)	Dernière année : 16 (inconnues)	Titulaires d'une licence en droit
Grandes écoles				
3. ESG (MBA)	Droit des affaires - juriste d'entreprise (1 an) (malgré un intitulé en droit, est proposée une « compétence en droit et gestion avec des enseignements transversaux »)	12 (inconnues)	8 (inconnues)	Titulaires d'une licence en droit ou en économie principalement
4. HEC (MS/LLM)	Droit et management international (1 an)	13 (inconnues)	5 (inconnues)	Titulaire d'un Master (sans indication de spécialité)
5. HEAD (Master 2)	Droit de l'entreprise et management (1 an)	13 (40 %)	6 (60 %)	Titulaires d'un Master en droit
6. IESEG (double diplôme) (Master)	Droit et management international (5 ans)	5 ^e année : 8 (171 h)	5 ^e année : 5 (128 h)	Bacheliers

Tableau 4 – (suite)

Lieu d'enseignement (type de diplôme)	Intitulé du (des) diplôme(s) (durée)	Nb de matières en droit enseignées (durée)	Nb de matières en management / gestion enseignées (durée)	Candidats
7. Toulouse Business School (Master spécialisé)	Management juridique des affaires (1 an)	8 (73 h)	15 (253,5 h)	Titulaires d'un en Bac + 5 en droit « ou de type Sciences Po » ou élèves avocats
8. Emlyon Business School (Master spécialisé)	Juriste manager international (1 an)	4 (inconnues)	10 (inconnues)	Titulaires d'un Master 2 en droit
9. ESCP Europe (Master spécialisé)	Droit et management international (1 an)	13 (inconnues)	13 (inconnues)	Titulaire d'un Master (sans indication de spécialité)
10. ESLSCA Business School Paris (MBA)	Droit des affaires internationales - management et finance (1 an)	Les matières enseignées ne sont pas indiquées mais 3 axes professionnalisants (inconnues)	Titulaire d'un Master de droit ou de gestion, école de commerce, IEP	
Partenariats universités et grandes écoles				
11. Panthéon-Sorbonne et HEC (double diplôme) (Master 1)	Master in Management & Business Law HEC/Paris 1 (1 an mais pouvant être poursuivi par une spécialisation en M2 « Stratégie juridique et fiscale » ou « Droit des affaires et fiscalité)	7 (inconnues) En M1 les cours de droit sont dispensés à Paris 1 et ceux de gestion à HEC	11 (inconnues)	Titulaires d'une licence en droit

Tableau 4 – (suite)

Lieu d'enseignement (type de diplôme)	Intitulé du (des) diplôme(s) (durée)	Nb de matières en droit enseignées (durée)	Nb de matières en management / gestion enseignées (durée)	Candidats
12. EDHEC+ Faculté de droit de l'UCL (Master)	Master de la « Filière Business Law & Management » (4 ans)	5 ^e année : 17 (270 h)	5 ^e année : 17 (195 h)	Concours
13. ESSEC + double diplôme avec le King's Collège de Londres (Master spécialisé)	Droit des affaires internationales et management (1 an)	5 (inconnues)	15 (inconnues)	Titulaire d'un Master (et à titre dérogatoire d'une Licence)
14. Skema Business School + double diplôme avec l'université du Littoral-Côte d'Opale (Master)	Mastere en management et Master droit des affaires (2 ans)	5 ^e année du Master « Droit des affaires » : 9(400 h)	5 ^e année du Master « Droit des affaires » : 2 (80 h)	Étudiants en droit par voie parallèle ou ayant la licence de l'École et de très bons résultats en droit

place de la dimension managériale du droit ». Les entretiens semblent confirmer la poursuite de cet objectif par un apprentissage très pragmatique du droit.

Toutefois l'enquête menée dans les différents milieux d'enseignements oblige à nuancer la vision d'une approche pluridisciplinaire qui serait entièrement réservée à une ou deux formations. Des responsables d'autres doubles diplômes signalent l'existence d'une interdisciplinarité découlant de collaborations ponctuelles entre enseignants et du pilotage d'exercices cherchant à mettre en place des pratiques, normes et valeurs sur des terrains professionnels. Ces contributions favoriseraient ainsi l'enseignement « en creux », bien qu'implicite et parcellaire, d'un « management des normes » non énoncé dans leurs plaquettes.

Au final, il semble donc que l'inflation normative conduit dans la grande majorité des cas, mais dans une moindre mesure dans les doubles diplômes, les milieux d'enseignements à transmettre une connaissance des normes plus que de leur gestion, par des approches superposées plus qu'associées du droit, des normes et du management. Comment sensibiliser, à l'avenir, un plus grand nombre de managers à l'intégration des normes dans leurs décisions organisationnelles ou stratégiques ?

III – MIEUX FORMER À LA GESTION DE L'INFLATION NORMATIVE

Malgré les avancées de la recherche, le « management des normes » n'est que très rarement enseigné en tant que tel, comme s'il devait « transpirer » de l'enseignement de plusieurs disciplines et se cristalliser en pratique par des tentatives d'orchestrations

des managers sur le terrain. Un peu plus de solfège en amont ne nuirait pourtant sans doute pas à l'interprétation...

Pour le moment, un seul diplôme, un Master, s'affiche spécialisé en « management des normes ». Né d'une collaboration entre une université (Nanterre) et une école de commerce (IPAG), il est centré sur l'« administration publique » et a pour vocation de favoriser l'évaluation du droit et des politiques publiques au sein d'une spécialisation intitulée « Management des normes & normes de management ». L'un des responsables de ce diplôme a assuré la codirection d'un ouvrage relatif à l'inter-normativité des normes juridiques et managériales (Pezet et Sénéchal, 2014). Sur 14 unités d'enseignement dispensées en deux ans, seules deux du troisième semestre proposent des matières liées directement au management des normes : deux enseignements disciplinaires (« Théorie des organisations », « Usages de l'interdisciplinarité en droit : normativité juridique & normativité managériale ») et trois enseignements méthodologiques (« Problématiques actuelles du droit et du management », « Méthodologie quantitative » et « Méthodologie qualitative »). Ils représentent 18 % des heures enseignées. Ce diplôme, présente beaucoup d'intérêt mais est trop isolé et ciblé sur l'administration publique pour favoriser à lui seul l'identification du contenu d'enseignements pour de futurs managers d'entreprises privées.

L'attente du terrain étant réelle et des méthodes de management ou « gestion-intégration » des normes, parfois appliquées existant déjà, le temps est certainement venu de les regrouper et développer pour enseigner un « management des normes » à un plus grand nombre. Avant

toutefois d'envisager ce que pourraient être les contenus et méthodes favorisant cela, il convient de définir les objectifs, originalité et « éthique » d'une telle « spécialité ».

S'il ne s'agissait que d'apprendre à accéder aux normes ou à mettre en place des procédures de contrôle interne et de conformité dans une logique de gestion des risques, l'apport d'un enseignement en « management des normes » ne serait ni original, ni suffisant. Sa spécificité pourrait être de chercher à apporter à un plus grand nombre de managers qu'aujourd'hui une culture propédeutique de gestion ou cogestion plus que de connaissance des normes (pour les uns minimale, pour d'autres plus développée). Tous en effet, à des degrés divers, seront confrontés à un ou plusieurs des défis posés par les normes dans leurs entreprises :

- les connaître et mesurer leurs « forces » respectives ;
- les prioriser et traduire en procédures internes utiles et opérationnelles ;
- parfois, les susciter ou influencer ;
- faciliter leurs respects par tous sans penser que cela dépendrait uniquement de fonctions dédiées (« service juridique », « contrôle interne », « inspection », « déontologie », « compliance », à la « stratégie d'entreprise », DRH, cellules en charge des RGPD, des alertes, du *lobbying*, etc.) ;
- faciliter la complémentarité entre les fonctions citées *supra* parfois « éparpillées », peu ou pas coordonnées, si ce n'est concurrentes ;
- influencer ou être à l'origine de décisions stratégiques. Défi majeur puisqu'il s'agit d'aller plus loin que ce qui est proposé depuis les années 2000 sous la dénomination « d'intelligence juridique » entendue comme stratégie des moyens de droit pour « simplement » accompagner les décisions.

La fin ne justifiant pas les moyens, l'enseignement du « management des normes » ne sera légitime que s'il se donne pour objectif d'aider à gérer, non à violer les normes. Le productivisme normatif actuel ne s'explique pas que par le développement des échanges et la complexité des sociétés contemporaines, mais aussi par un besoin de régulations face aux multiples manquements au droit et à son esprit par des pratiques prétendues « d'optimisation » mais condamnables comme « abus de droit ». L'émergence d'un management des normes déviant ne pourrait qu'amplifier la production de normes érigées en interdictions ou garde-fous.

Des auteurs invitent déjà l'ensemble des juristes à une réflexion quant à leurs responsabilités face aux normes et à un questionnement moral et éthique sur leurs écrits (cours, ouvrages, articles, plaidoiries, jugements et contrats). Lentement et parfois inconsciemment, ils opèrent une modification du contenu du droit par un phénomène baptisé de « déécriture » (Forray et Pimont, 2017). Les futurs « managers de la norme » finiront également par interagir avec le contenu des normes et, à terme, des chercheurs, voudront sans doute à analyser si l'enseignement d'un « management des normes » sera porteur d'une idéologie et éthique particulière dans le cadre de son utilisation économique.

Cette réflexion sur l'éthique d'un « management des normes » et son impact sur le droit est d'autant plus nécessaire que la prétention à l'enseigner pour en faire un avantage concurrentiel pourrait raviver des appréhensions. Il y a onze ans, des professeurs en droit exprimaient leurs craintes que l'enseignement du droit, à force de chercher à devenir un outil de

performance, puisse proposer des pratiques qui le dénature, l'appauvrisse, le colonise et l'instrumentalise aux services d'intérêts économiques. Ils faisaient suite à un arrêté de mars 2007 autorisant Sciences Po à délivrer des diplômes de droit et former de futurs avocats et avaient suscité des échanges violents (Jamin, 2010). Certes, depuis, les besoins accrus du terrain ont contribué à changer les visions des choses quant aux milieux jugés aptes à enseigner et à « pré-professionnaliser » en droit en l'associant au management. Dès janvier 2007, un groupe de travail remettait un rapport dit « Truchet » recommandant l'enseignement du droit à l'université par des filières sélectives à double compétence (recommandation 105), de proposer des « collaborations loyales et équilibrées » entre universités et écoles pour créer des diplômes communs (recommandations 407 et 409). La même année, Paris 2 ouvrait son école de droit, suivi par Sciences Po en 2009. Aujourd'hui, si le développement de doubles formations, d'écoutes des terrains professionnels mais aussi de compétitions et classements entre formations ont fait tomber quelques barrières, des tensions pourraient resurgir si le « management des normes » devait être perçu comme pouvant phagocytter puis dénaturer le droit.

En refusant d'être un instrument de frelatage du droit, l'enseignement du « management des normes » devra s'inscrire dans une logique de dotations aux apprenants puis aux entreprises d'outils méthodologiques et organisationnels d'intégration des normes. Des auteurs (Le Goff et Onnee, 2017 ; Deharo, 2018) et même l'État reconnaissent cette nécessité. Ainsi, la dernière « Charte de l'appui aux acteurs économiques » en 2018 proposait aux entreprises un soutien

« méthodologique et juridique » et l'organisation « d'ateliers techniques restreints » pour lutter contre la corruption (espérant que les « retours d'expérience » alimentent l'offre d'appui et le contenu des référentiels anti-corruption). Le « management du droit » ne sera donc légitime et réellement utile au plus grand nombre que s'il n'est pas un renflement supplémentaire d'une *lex mercatoria* menaçant les prérogatives légittimes de l'État.

Dans cette optique, comment procéder à la diffusion d'un enseignement futur d'un « management des normes » ? Notre hypothèse initiale était que cela pourrait principalement dépendre de la création de Masters spécifiques. Des avis critiques corroborés par l'enquête obligent à nuancer ce postulat. Beaucoup des personnes interrogées ont indiqué que la promotion d'un tel enseignement serait très utile mais légitime et efficace s'il ne s'enferme pas dans un scénario unique.

La diversité des milieux, des profils et des expériences professionnelles des apprenants commandent une stratégie d'essaimage visant l'efficacité par la complémentarité de différentes formations. Des approches complémentaires paraissent pouvoir être déterminées en tenant compte des alternatives suivantes : Formations « initiales » ou « continues » ? Formation d'apprenants « juristes » ou « gestionnaires » ? Formation pour « initier » ou « spécialiser » ? Le cadre limité de cet article ne permet bien entendu pas d'envisager tous les scénarios possibles, mais au moins les grandes lignes de modalités et contenus pouvant être proposés en complément de formations existantes dès le premier cycle et dans le cadre de Masters classiques et peut-être même d'un Master spécifique.

1. Sensibiliser au management des normes dès le premier cycle

Les deux-tiers des personnes interrogées ont été favorables à l'idée de chercher, dès le premier cycle, à aborder la question des normes et de leur nécessaire future gestion

en entreprises. Il ne s'agirait pas de chercher à rendre opérationnel les apprenants mais d'instiller aux futurs managers une sensibilisation propédeutique à la prégnance des normes et de leur nécessaire prise en compte par des instances de leurs futures entreprises (tableau 5).

Tableau 5 – Pistes susceptibles de sensibiliser les étudiants de 1^{er} cycle à la présence des normes dans les milieux professionnels

En 1 ^{ère} ou 2 ^e année en fonction des milieux d'enseignements	Durée	
À l'occasion du cours et/ou d'un TD d'« Introduction au droit »	– Aborder la question de la « pyramide des normes » en mettant en regard des sources étatiques celles professionnelles	1h
	– Aborder la question des sources du droit en distinguant « soft law » et « hard law »	1h
	– Indiquer dans quelle mesure la jurisprudence fait parfois référence à des avis, des recommandations, etc.	1h
À l'occasion du cours et/ou d'un TD de « Droit des affaires »	Présenter les autorités susceptibles de créer des normes et d'en sanctionner le non-respect	1h30
À l'occasion d'un cours ou atelier en « Initiation à l'entrepreneuriat »	– Donner une place particulière à la maîtrise de l'environnement normatif comme condition de réussite des projets	2h00
	– Rendre obligatoire un traitement sérieux de la dimension normative dans les travaux individuels et collectifs à rendre	
Par le biais de conférences, tables rondes, vidéos	Proposer à des conférenciers ainsi qu'à d'anciens étudiants devenus professionnels ou à des créateurs incubés de mettre en relief l'importance des normes dans les conditions de pilotage et développement des entreprises...	
En 3^e année		
À l'occasion des semestres passés à l'étranger (en stages longs ou académiques)	Inciter les étudiants à prendre pour sujet de leur rapport des thèmes relatifs aux normes et à leurs poids dans des milieux professionnels donnés. Envisager qu'ils puissent faire une présentation publique à leurs camarades, pour les meilleurs travaux.	

2. Enseigner le management des normes dans des modules intégrés aux Masters classiques d'un Master spécifique

Chacun s'accorde sur l'idée que l'enseignement des normes et de leurs modes possibles de gestion doit être développé en Master mais de plusieurs façons. Les propositions ci-après formulées reprennent pour beaucoup celles validées ou formulées par les personnes interrogées à l'occasion de l'enquête. Elles distinguent selon qu'il s'agit de former :

- des professionnels inscrits dans des Masters de formation continue (tableau 6) ou désirant suivre une formation courte spécifique *via* différents milieux et organismes (tableau 7),
- d'étudiants en formation initiale dans des masters existants (tableau 8) ou susceptibles de suivre une formation en « management des normes » dans un Master à créer (tableau 9).

Concernant les stagiaires inscrits en formation continue, la plupart des personnes interrogées indiquent qu'ils ne seraient sans doute ni utile ni efficace de prévoir un trop grand nombre d'heures d'enseignement relatives au « management des normes ». Nombre des stagiaires seront par leurs expériences professionnelles déjà sensibles à la question. Aussi, les personnes

Tableau 7 – Formations courtes dispensées *via* différents milieux et organismes

	Durée
1 ^{er} temps : théorie puis tentative d'application dans son milieu professionnel	2 jours
Espacement de 6 mois ou plus	
2 nd temps : retour d'expérience auprès du formateur et ajustements de la tentative d'application avec son aide	2 jours

Tableau 6 – Enseignements spécifiques destinés à des stagiaires de formations continue

Enseignement obligatoire	Durée
Le poids des normes en entreprise (typologie, force normative, priorisation et traduction en règles internes contrôle et prises compte dans les décisions). Objectif : sensibiliser chacun à la prégnance des normes et à leurs gestions aux différents niveaux de l'entreprise	15 h
Enseignements (un ou plusieurs) en fonction de la dominante de la formation : Management des normes de « contrôle interne » ; de « compliance » ; « comptables et financières » ; « sociales » ; « environnementales », etc.	25 h chacun
À l'occasion de la réalisation de mémoires professionnels : Double encadrement (par un enseignant en droit et un en management) des travaux traitant principalement d'une norme pour favoriser un regard croisé et une réflexion sur l'articulation de la norme dans les milieux professionnels concernés	3 rendez-vous

Tableau 8 – Modules, enseignements ou encadrements de mémoire relatifs au management pouvant être proposés dans des Masters existants

Cours obligatoires	Durée
<ul style="list-style-type: none"> – Le poids des normes en entreprise (typologie, force normative, priorisation et traduction en règles internes contrôle et prises compte dans les décisions). – « Management des risques normatifs » 	15 h chacun
Enseignements (un ou plusieurs) en fonction de la dominante de la formation : Management des normes de « contrôle interne », de « compliance », « comptables et financières », « sociales », « environnementales », etc.	25 h chacun
Proposer à l'occasion de l'encadrement et de la réalisation de mémoires Double encadrement (par un enseignant en droit et un en management) des travaux traitant principalement d'une norme pour favoriser un regard croisé et une réflexion sur l'articulation de la norme dans les milieux professionnels dans lesquels les personnes réalisent un stage.	3 rendez-vous

Tableau 9 – Projet d'un programme de Master en 2 ans, domaine « Droit, économie, gestion », mention « Économie du droit », spécialité « Management des normes »

Objectifs pédagogiques	Modules et cours
<i>Master 1 (« Connaître et faire connaître la norme en interne »)</i>	
Objectif n° 1 : « Identifier les spécificités du "management des normes" » Savoir : identifier les enjeux et les spécificités de la formation ; présenter et convaincre un employeur de l'intérêt d'utiliser les compétences acquises à l'issue de la formation, voire de créer une fonction spécifique si elle n'existe pas.	Module 1 : Séminaire didactique « Éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise » « Droit et management (spécificités, transdisciplinarité, pluridisciplinarité et interdisciplinarité) » « Les sources normatives (définition, typologies, modes de production, catégories, incidences des normes) » La fonction de « manager des normes »
Objectif n° 2 : « Introspecter, comparer et cartographier le poids de normes dans un milieu donné » Savoir : auditer, cartographier, identifier et comparer l'impact des normes dans son milieu professionnel.	Module 2 : Identifier et cartographier les normes « Audit et cartographie des normes (approches quantitative et qualitative) » « Benchmark des normes ». « Techniques de droit comparé »
Objectif n° 3 : « Anticiper, connaître et faire connaître la norme » Savoir : mettre en place une cellule de « veille normative » ; identifier les métiers et fonctions avec lesquels partager l'information	Module 3 : Faire connaître en interne les normes « Recherche documentaire et veille normative » « Création et gestion d'une base

Tableau 9 – (suite)

Objectifs pédagogiques	Modules et cours
(Inspection, audit, contrôle interne, direction juridique, déontologie, direction des risques, cabinets d'avocats, commissaires aux comptes) et se doter des outils pour la partager.	documentaire relative aux normes » « Partager l'information juridique en entreprise » Intelligence artificielle et droit (<i>legattech, big data, case law analytic</i>) « Management de projet ».
<i>Master 2 (« Faire prendre en compte la norme pour diminuer les risques et prendre des décisions stratégiques »)</i>	
Objectif n° 4 : « Traduire si nécessaire la norme en une réglementation interne et mesurer son respect » Savoir : traduire la norme en des procédures internes ; mesurer leur respect.	Module 4 : Traduire et appliquer les normes « Écrire des procédures efficaces ». « Contrôle interne de premier et deuxième niveau ».
Objectif n° 5 : « Prendre en compte les normes dans les décisions stratégiques de l'entreprise » Savoir : aider en interne les décideurs à hiérarchiser, prioriser l'application des normes et les intégrer à leurs décisions stratégiques. En externe : influencer les normes.	Module 5 : Piloter les normes Culture d'entreprise et accompagnement du changement. « CODIR et autres instances décisionnelles ». Communication efficace entre managers et juristes. <i>Law</i> et management : « Intelligence juridique », « stratégie juridique » « Tétranormalisation » « Stratégies de gestion des différends (arbitrage, conciliation, médiation, voies judiciaires) « Lobbying et stratégies d'influence ».
Objectif n° 6 : « Appliquer le “management des normes” à un terrain donné » six mois d'intégration en entreprises + Rédaction et soutenance d'un mémoire (sujet portant obligatoirement sur les conditions de mise en place d'un management des normes rapporté à un milieu professionnel donné)	Module 6 : Recherche et retours du terrain, Séminaire relatif à la rédaction et la soutenance du mémoire.

interrogées sont-elles plutôt favorables au suivi obligatoire d'un enseignement de base court mais obligatoire sur la « gestion des normes » complété éventuellement d'un ou plusieurs autres relatifs à la gestion de normes en lien avec la dominante du Master.

Certains responsables en entreprise n'auront peut-être pas le temps ou le souhait de bénéficier d'une formation continue longue mais souhaiteront juste devenir plus « agiles » en matière de gestion des normes. Ils seraient judicieux de leur proposer des

formations courtes dédiées. Plusieurs milieux formant déjà des dirigeants pourraient proposer de telles formations : instituts, CCI, centres de formation, cercles (du type « Montesquieu »), associations ou fédérations professionnelles. Ces formations pourraient être créées et animées pour un enseignant et un praticien sur la base de cas réels et de proposer des « Ateliers » en deux temps favorisant une tentative de mise en application et des retours d'expériences partagés.

Selon la majorité des personnes interrogées, l'enseignement d'un management des normes pourrait être promu au sein de nombreux masters de formation initiale dans la même logique que celle proposée en formation continue (mais avec cette fois deux cours obligatoires). Les cours présentés ci-après ont été classés par ordre de préférence exprimés par les personnes ayant répondu à l'enquête et ayant suggéré certains dont cette fois deux obligatoires (comparativement au [tableau 6](#)).

Pour finir, l'enseignement du « management des normes » pourrait être la spécialité d'un Master en deux ans ouvert à des apprenants disposant déjà de bases solides en management et en droit (quitte à prévoir, si nécessaire, des modules de « remise à niveau » en fonction des cursus respectifs des différents candidats). Il semble en effet que l'acquisition de méthodes et des connaissances de bases comme de stage en entreprises ayant pu sensibiliser à la prégnance des normes et de leur nécessaire gestion soient un préalable. En outre, il faudra que les futurs « managers des normes » aient acquis une certaine maturité et disposent d'une certaine visibilité avant de s'engager dans une spécialisation nouvelle et pointue forcément encore inconnue de leurs

futurs employeurs. Les enseignants les plus favorables à cette idée ont été des professeurs en universités mettant en avant trois avantages : la maturité des apprenants disposant d'un objectif professionnel favorisant leur investissement sur des thématiques pointues ; une plus grande souplesse donnée dans la construction des maquettes de Master (mais à vérifier en grandes écoles du fait de cahiers des charges de labels pouvant limiter la « créativité ») ; une collaboration entre enseignants en droit et management dans ce diplôme susceptible de doper la recherche. Certains responsables de diplômes en grandes écoles étaient plus réticents à l'idée de la nécessité d'un Master spécifique.

Le contenu de la formation ci-après proposée a été élaboré en des modules articulant « savoirs » et « pratiques » cherchant à relever les six objectifs énoncés dans le [tableau 9](#).

Relativement à l'ensemble de ces modules ou cours à inventer en formation initiale ou continue pour des managers en formation ou déjà opérationnels, comment ne pas dire quelques mots de l'importance qu'auront les méthodes déployées. Elles nécessiteront d'utiliser ou d'inventer des modes de collaboration entre enseignants issus des différentes disciplines, pour élaborer en commun les contenus des cours, la pédagogie et le contrôle de connaissance. Certains des enseignements originaux proposés *supra* relatifs à un Master spécialisé (en particulier : « Audit et cartographie des normes » ; « Écrire des procédures efficaces », « Law et management ») ne pourront naître d'une simple superposition d'interventions d'enseignants en droit et en management mais nécessiteront la mise au point en commun de contenus spécifiques et originaux. Le travail d'articulations des

savoirs sera moins celui des apprenants et plus celui des enseignants-chercheurs invités en amont des apprentissages à s'entendre sur un contenu et des outils spécifiques. Une gestion stratégique et concurrentielle des normes nécessitera non seulement d'emprunter des techniques managériales mais surtout de les adapter pour apprendre à les auditer et cartographier (terrains et besoins) ; observer et comparer ; les porter à la connaissance de lieux décisionnels susceptibles de les inclure dans leur stratégie quitte à devoir contribuer à réorganiser les lieux de pouvoirs (d'informations comme de décisions) ; accompagner les changements, mesurer l'impact des politiques décidées ou possibles. Au final, ce besoin fort de fabriquer des outils managériaux spécifiques aux normes est un défi qui accentue l'espoir à terme d'une articulation des deux disciplines pouvant les enrichir. D'ailleurs, à bien y regarder, des similitudes d'ambitions et de méthodes pour gérer l'inflation normative existent déjà entre le droit et le management. Tandis que des professeurs en management proposent de gérer la masse normative par la « tétranormalisation », d'autres, en droit, voudrait le faire par « l'intelligence juridique » ou la « stratégie juridique ». Quand empiriquement la pédagogie du management s'appuie sur des « situations-problèmes », les « cliniques juridiques » en droit leur font écho...

Les méthodes pédagogiques convoquées ou inventées pour apprendre à manager les normes, à terme, interagiront sans doute par porosité sur le contenu même de son enseignement. Une combinaison, parfois, de méthodes empruntant à celles de l'enseignement du droit et du management pourrait conférer à l'apprenant agilité (plusieurs personnes interrogées signalent

qu'il s'agit-là d'une qualité attendue aussi bien des juristes que des managers) et efficacité en « management du droit ». Elles pourraient aussi enrichir les réflexions de ces dernières années sur les méthodes à utiliser pour enseigner spécifiquement le droit. Elles ont été globales ou particulières ; par exemples pour mesurer la contribution du droit au sein de formations non juridiques, identifier points forts et faibles de différentes cultures d'enseignement, combattre le fort taux d'échec des étudiants en droit à l'université ou réformer l'enseignement du droit, mieux former plus tard ceux en charge de la légistique à chercher à mesurer dans leurs études d'impact le degré de difficulté qu'il y aurait à manager en entreprise la norme élaborée. Il ressort, au-delà les différentes méthodes, que les auteurs ne s'entendent pas toujours sur la place à accorder à un apprentissage exégétique et savant « par les textes » et/ou pragmatique « par le terrain » (*via* notamment des cas pratiques, retours d'expérience, études de projets). Les vertus réciproques de ce que la *common law* distingue en mouvements « with the law » et « before the law » (Ewick et Silbey, 1998) ou en approches « Law in book » (un droit procédant essentiellement de la doctrine des juristes) et « Law in action » (un droit fait davantage pour et par ses acteurs) (Pound, 1910) peuvent certainement s'additionner. L'opportunité donnée d'enseigner le « management des normes » par des méthodes des deux disciplines susceptibles d'être progressivement mixées et articulées pourrait en faire naître de nouvelles spécifiques démontrant qu'il n'y a pas de dichotomie à vouloir « penser » et « appliquer » un

droit, s'il est un instrument légitime de régulation sociale et de performance non envahi par la technique.

Les méthodes « directive » et « par déduction » seront utiles mais rarement utilisées seules car il s'agira de transmettre des savoirs de base relatifs aux matières nouvelles avant de passer à des applications comme y invite la méthode par induction (les matières principalement concernées pourraient être : « sources normatives », « droit comparé », « recherche documentaire et veille normative », création et gestion d'une base documentaire » et sans doute dans une moindre mesure « audit et cartographie des normes ; « benchmark des normes »).

Bien entendu, la méthode participative (apprendre en faisant) pourra être utilisée en complément, tout comme celle par « situations-problèmes ». Un apprentissage de type problématique privilégiant des méthodes interactives pourra être favorisé (notamment pour « Law et management »), sans pour autant donner au manager une vision trop étriquée du droit. Les personnes interrogées insistent pour beaucoup sur la nécessité d'une approche pédagogique empirique de ce type.

La méthode active (apprendre en prenant du recul par rapport à sa propre action y compris *via* la méthode participative) devrait principalement être utilisée pour la rédaction d'un mémoire se rapportant à un milieu professionnel donné et pour la participation à des ateliers axés sur des cas concrets. Cette remontée du terrain pourra peut-être plus tard alimenter la formalisation d'une méthode par induction (une observation et une expérimentation des faits peut favoriser

l'identification des « lois » qui les dominent) et le réajustement régulier des méthodes pédagogiques utilisées.

CONCLUSION

Le législateur consacrait récemment un original mouvement normatif vis-à-vis des sociétés et de leurs statuts. Dans une même loi, il leur impose de devoir prendre en compte dans leurs intérêts sociaux « les enjeux sociaux et environnementaux » de leurs activités, et, si elles le souhaitent, il leur donne la liberté de préciser une « raison d'être » pouvant leur permettre, si elles poursuivent un projet entrepreneurial répondant à un intérêt collectif, d'obtenir un label d'« entreprise à mission » donnant lieu à un double contrôle interne et externe à la société³. Voilà les sociétés confrontées à devoir gérer un double mouvement normatif (d'origine externe et interne) sur une même thématique. Combien seront réellement en mesure de comprendre ou financer un audit relatif aux avantages et inconvénients d'une décision normative interne pour obtenir et conserver le label proposé ?

Plus que jamais un meilleur apprentissage de la gestion des normes est devenu une urgence qui, dans le cas cité, pourrait aider les entreprises à opérer en continu une introspection quant à leur identité réelle et non uniquement affichée.

Les pistes qui ont été proposées de ce qui pourrait être le contenu et les méthodes d'enseignements d'un « management des normes » dans différents formations mériteront bien entendu d'être creusées, débattues et contredites. Rapportés à l'ambition

3. Voir à ce sujet les nouveaux articles 1833 et 1835 du Code civil issus de la loi dite « PACTE » du 22 mai 2019 et le décret n° 2020-1 du 2 janvier 2020.

non seulement d'enseigner le management des normes mais à en améliorer le contenu par une porosité à la légistique et un retour de la pratique, ces milieux d'enseignements et professionnels pourraient s'enrichir mutuellement.

L'espoir qu'émerge un tel enseignement utile aux entreprises, articulant textes et

pratiques et favorisant une collaboration entre deux disciplines gardant leurs identités, peut en cacher un autre à plus long terme : celui que l'enregistrement de la dialectique opérationnelle du droit et du management sur les terrains professionnels contribue à améliorer la qualité des normes et à en diminuer le nombre.

BIBLIOGRAPHIE

- Bouthinon-Dumas H. (2019). « La compliance : une information normative au carré ? », *Management & Avenir*, vol. 110, n° 4, p. 109-129.
- Cappelletti L., Pigé B. et Zardet V. (dir.) (2015). *Dynamique normative : Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*, EMS Edition.
- Comité économique et social européen, « L'approche proactive de la pratique du droit : un pas en avant vers une meilleure réglementation au niveau de l'UE », 2008 (INT/415).
- Deharo G. (2018). « Le droit, un outil du management agile : Une perspective juridico-gestionnaire », *Revue française de gestion*, vol. 44, n° 272, p. 33-49.
- De La Rosa S. (2004). « Aperçu des réponses normatives du droit communautaire aux changements de l'entreprise ». *Entreprises et histoire*, vol. 35, n° 1, p. 45-57.
- Di Maggio P.J. et Powell W.W. (1997). « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », *Politix*, vol. 40, n° 4, p. 113-154.
- Ewick P. et Silbey S. (1998). *The Common Place of Law: Stories from Everyday Life*, The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Forray V. et Pimont S. (2017). *Décrire le droit... et le transformer. Essai sur la déécriture du droit*, Dalloz.
- Gomez P.-Y. (1996). « Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste », *Revue d'économie industrielle*, vol. 75, p. 113-131.
- Guigner S. (2012). « Pour un usage heuristique du néo-institutionnalisme : Application à la « directive temps de travail » », *Gouvernement et action publique*, vol. 3, n° 3, p. 7-29.
- Jamin C. (2010). « L'enseignement du droit à Sciences Po : autour de la polémique suscitée par l'arrêté du 21 mars 2007 », *Jurisprudence, Revue critique*, p. 125-136.
- Le Goff J. et Onnee S. (dir.) (2017). *Puissances de la norme : défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains*, Éditions EMS, Caen.
- Masson A. (dir.) (2013). *Stratégies d'instrumentalisation juridique et concurrence*, Larcier.
- Nicolas E. (2018). *Penser les flux normatifs, Essai sur le droit fluide*, Mare & Martin, Paris.
- Pezet É. et Sénéchal J. (dir.) (2014). *Normes juridiques et normes managériales. Enjeux et méthodes d'une nouvelle internormativité*, LGDJ-Lextenso, Paris.

- Pigé B. (2019). « Théorie et fondements théoriques de la tétranormalisation », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 131, n° 2, p. 215-240.
- Poillot-Peruzzetto S. (2012). « L'Union européenne et l'approche proactive du droit », *Mélanges en l'honneur du professeur Joël Molinier*, LGDJ, Paris.
- Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New-York.
- Pound R. (1910). "Law in books and law in action", *American Law Review*, n° 44, p. 12-36.
- Rameix G. (2018). « Globalisation et compétition réglementaire », *Revue d'économie financière*, vol. 129, n° 1, p. 19-30.
- Savall H. et Zardet V. (2005). *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Economica.
- Strubel X. et Deharo G. (2014). *Pensez les relations du droit et des sciences de gestion. Quelle formation pour les managers du 21^e siècle*, Dalloz.
- Thibierge C. (dir.) (2014). *La densification normative. Découverte d'un processus*, Éd. Mare et Martin.