

## Appel à Contributions

### *Règles et négociation*

Cet appel à contributions de la RIMHE invite les contributeurs à présenter un état des connaissances et des résultats de travaux empiriques récents sur l'une des thématiques centrales des Sciences de Gestion : la régulation. Nous proposons de l'aborder par l'étude de la dialectique émergeant autour des règles managériales, en considérant que la négociation en représente l'un des pivots.

La littérature gestionnaire, juridique ou sociologique ne cesse de présenter des distinctions entre règles « régulatrices » ou « constitutive » (Giddens, 1987 ; Searle, 1995), « interprétatives » ou « prêtes à l'emploi » (Reynaud, 1995), « élémentaires » ou « complexes » (Koenig *et al.*, 2016). La règle en ressort comme polymorphe et dépendante de l'interprétation qu'en font les acteurs. Elle semble s'inscrire dans une dynamique où, en même temps qu'elle modifie les contextes dans lesquels elle s'insère, ces mêmes contextes la modifient peu à peu.

A ce titre, en observant que l'ordre ne vient pas des règles mais des négociations qu'elles soutiennent, March a posé les bases d'une appréhension dynamique des règles (March *et al.*, 2000). La négociation des règles permet en effet de surmonter les contradictions qu'elles portent en leur sein et de s'adapter aux contingences. Les échanges s'élaborent autour du sens interne que les acteurs attribuent aux règles. Les règles sont alors le point départ d'un processus plus large favorisant l'intercompréhension des acteurs et les apprentissages collectifs (Thibierge, 2003). C'est dans ce contexte général que la négociation autour des règles constitue une problématique centrale pour les organisations.

La gestion a fait de la négociation un de ses grands objets de recherche qui apparaît par nature dual. D'un côté, elle peut être considérée comme un processus conjoint, nécessairement mouvant, où des parties en conflit ou ayant des intérêts opposés interagissent dans le but de trouver un accord explicite ou non (Rojot, 2006). D'un autre côté, si le conflit reste invisible, une « régulation autonome » par nature subversive peut s'installer, jusqu'à ce que sa révélation provoque un durcissement des règles pouvant conduire à leur

expansion. Rares sont les règles qui peuvent à elles seules prévoir tous les points de conformation assurant une efficacité. Les règles sont le plus souvent incomplètes et interprétables, et ces carences conduisent à la négociation de nouvelles règles ayant les mêmes caractéristiques.

Parler de négociations suppose de distinguer deux phénomènes. Tout d'abord, des négociations instrumentales, produisant des compromis entre des intérêts distincts dont l'objectif est de maximiser les intérêts de différentes parties (gagnant/gagnant). Ensuite, des accords de compréhension, qualifiés de « négociation intentionnelle » (*purposive negociation*) par Charles Heckscher (2013), qui ont lieu lorsque des individus, malgré leurs intérêts différents, envisagent de travailler ensemble afin de construire quelque chose de commun dépassant les intérêts particuliers. Dans les deux cas, questionner la signification des négociations qui entourent les règles, c'est accepter que les règles ne soient pas des abstractions décorrélées des réalités qu'elles veulent contraindre.

Empiriquement, l'effectivité des règles dépend de la fécondité des négociations qu'elles suscitent au sens d'une création collective de sens (Ben Fredj Ben Alaya, 2007). Les salariés par exemple, doivent prendre en compte tellement de règles contradictoires, ou sans objets, qu'ils doivent constamment en référer aux autres pour préciser leur sens, ou mesurer la tolérance à leur transgression (Alter, 2010). Pour qu'il y ait une telle création collective de sens sur les modalités de transmission des règles, encore faut-il que les managers y soient associés, et que les conclusions des négociations puissent être mises en récit (Chanal, 2005).

Sans être limitatifs des soumissions attendues, les thèmes suivants pourront être abordés

### **Régulation conjointe et négociation**

Plus de 30 ans après la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1997), quel bilan peut-on faire de l'idée de régulation conjointe ? Assiste-t-on aujourd'hui en France à une remise en question d'une négociation purement juridique, formelle et institutionnelle, pour rechercher un nouveau type de négociation ? La négociation peut-elle représenter un levier de transformation au service des enjeux de l'emploi et de la compétitivité des entreprises ?

### **Règle et apprentissage organisationnel**

Comment favoriser les échanges autour de la règle ? Les juristes plaident pour une évolution des lois à partir des bonnes pratiques, et non pas à partir de la duplication de modèle (Ray, 2016). Comment éviter que les modes de résolution des problèmes dans les organisations restent discrets, méconnus et non gérés (Koenig, 2006) ? Comment surmonter les stratégies défensives des acteurs, favoriser les apprentissages réciproques et soutenir l'apprentissage organisationnel ?

### **Règles et rôle des narrations**

Quel est le rôle des narrations autour des règles ? Sont-elles surtout génératrices de régulations autonomes, ou parviennent-elles à modifier les règles dans le sens d'une meilleure efficacité et d'une plus grande cohérence ? Pour Gilormini (2009), les managers responsables expriment leur quête de cohérence sous forme de récits. Ces récits favorisent-ils les échanges et les coopérations autour des règles ? Contribuent-ils au contrôle de l'effectivité des règles ?

### **Règles, sanction et consentement**

Giddens (1987) considère que les règles ont deux dimensions essentielles qu'il faut distinguer sur le plan conceptuel : leur lien avec la constitution de sens d'un côté, et celui avec la sanction des modes de conduites sociales de l'autre. Cette distinction est-elle toujours pertinente ? L'efficacité de la sanction n'est-elle pas de plus en plus dépendante de la compréhension du sens de la règle et *a fortiori* d'une négociation des modalités de la sanction ? Voire, comme le soulignent les juristes en droit pénal, d'un consentement à la sanction ?

Le comité de rédaction constitué pour cet appel accueillera avec grand intérêt toutes les contributions permettant de faire avancer la compréhension du rôle des règles et des processus de négociation qui y sont attachés. Une

attention particulière sera portée aux travaux exploitant le potentiel de fertilisation croisée existant entre les sciences de gestion et les disciplines juridiques ou la sociologie.

### **Références**

- Alter N. (2010), Coopération, sentiments et engagement dans les organisations, *Revue du Mauss*, n°36, p. 347-369.
- Ben Fredj Ben Alaya L. (2007), Le concept de « création collective de sens » : un usage pertinent dans le contexte de veille anticipative stratégique, *Revue Française de Gestion*, n° 226/227, p. 99-109.
- Chanal V. (2005), Récits et management, *Revue Française de Gestion*, n° 159, p. 9-14.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presse Universitaire de France.
- Gilormini P. (2009), L'identité narrative du manager socialement responsable : les apports de la sociologie d'Anthony Giddens, *Revue de l'Organisation Responsable*, n° 4, p. 31-42.
- Heckscher C. (2013), Purposive negotiation, *Négociations*, n°20, p. 113-129.
- Koenig G. (2006), Apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, n°160, p. 293-306.
- Koenig G., Vandangeon-Derumez I., Marty M.C., Auroy Y., Dumond J.P. (2016), Le respect des règles élémentaires : enjeu d'un management dialogique, habilitant et disciplinant, *M@n@gement*, n° 19, p. 1-45.
- March J., Schulz M., Zhou X. (2000), *The Dynamics of Rules: Change in Written Organizational Codes*, Stanford, Stanford University Press.
- Ray J.-E. (2016), La nécessaire métamorphose du droit du travail ?, *Commentaire*, n° 153, p. 129-138.
- Reynaud J.-D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Paris, Octares.
- Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Rojot J. (2006), *La négociation*, Paris, Vuibert.
- Searle J. (1995), *La construction sociale de la réalité*, Paris, Gallimard.
- Thibierge C. (2003), Le droit souple. Réflexion sur les textures du droit, *Revue trimestrielle de droit civil*, n°4, p. 599-628.

---

### **Comité de rédaction pour l'appel :**

Martine Brasseur, Denis Chabault et Alain Jan-Kerguistel.

**Date limite d'envoi des articles complets :  
16 avril 2018**

**Adresse mail d'envoi des textes complets :  
contact@rimhe.com**

### **Normes de publication :**

Le format de la RIMHE est à respecter dès la première soumission.

*Consulter le site de la revue*  
<http://www.rimhe.com>