

PRÉFACE



La norme, qui nous vient du latin *norma*, l' « équerre » ou la « règle », n'est rien d'autre que la manifestation de la volonté du souverain d'organiser le réel, de fixer les règles du jeu économique et social. Elle est donc constitutive d'un projet de société et c'est bien là que réside sa noblesse.

Elle se comprend parfaitement, dans sa conception comme dans ses effets, du point de vue de l'intérêt général. Mais, s'imposant à tous, elle bouscule et contraint les intérêts particuliers. Entreprises, associations, administrations, collectivités : toutes les organisations sont confrontées à la norme dans le quotidien de leurs activités. L'immense mérite du travail de Laurent Cappelletti et Nicolas Dufour est de traiter de ce sujet du point de vue des acteurs qui doivent composer avec elle.

Car l'inflation normative des dernières décennies est régulièrement prise pour cible par les décideurs. Tout d'abord parce qu'elle les expose à de nouveaux risques et responsabilités. Cette question a été soulevée avec force lors de la mise en place des « gestes barrière » dans les entreprises pendant la crise de la Covid-19, les dirigeants craignant d'être astreints à une obligation de résultat plutôt qu'à une obligation de moyens, et s'inquiétant de leur capacité à se conformer à des directives rédigées dans l'urgence par les administrations.

De même, l'empilement de normes parfois contradictoires ou incohérentes entre elles complexifie la tâche des organisations. Au niveau national, et malgré le travail indispensable du Conseil national d'évaluation des normes

qui s'assure de la compatibilité des normes et œuvre à la simplification du droit, les projets de loi de simplification se succèdent pour pallier cette situation sans jamais y parvenir complètement. À cet égard, les auteurs convoquent l'exemple pertinent des normes LRU qui continuent d'impacter les universités françaises.

La norme est également critiquée pour son inefficacité à produire les résultats espérés. Il en est ainsi du Code du travail français, dont l'épaisseur et la complexité sont régulièrement dénoncées. Celui-ci protège les salariés en emploi en rendant plus difficile qu'ailleurs les procédures de licenciement. Certes, l'objectif est noble, mais il se heurte au fait que les entreprises se refusent trop souvent à prendre le risque de recruter des jeunes et des personnes faiblement qualifiées.

Les auteurs reviennent aussi sur les « coûts cachés » considérables qui peuvent être associés aux normes lorsque les organisations ne prennent pas de mesures d'adaptation et d'intégration de celles-ci.

Il était donc indispensable d'offrir aux organisations et à leurs dirigeants un guide des bonnes pratiques pour les accompagner dans la gestion des normes, devenue au fil du temps facteur de compétitivité et de performance. C'est à cet exercice que se sont livrés Laurent Cappelletti et Nicolas Dufour avec le talent qu'on leur connaît, doublé d'un grand sens de la pédagogie. Le lecteur y trouvera les bases conceptuelles de la théorie de la norme l'invitant à adopter une approche par les risques et par les coûts. La norme ainsi considérée doit être traitée et intégrée, comme toute pratique managériale, à partir d'outils que les auteurs décrivent dans le plus grand détail. En particulier, les fonctions de conformité et de contrôle conçues pour minimiser le risque normatif sont présentées de manière innovante et illustrées par des cas pratiques issus d'entretiens menés par les auteurs dans des domaines aussi variés que la RGPD, l'industrie automobile ou l'enseignement à domicile.

Les outils de pilotage fin présentés dans cet ouvrage permettront aux organisations d'appréhender la norme non pas de manière passive, mais dans un esprit volontariste pour, en en gérant intelligemment les risques et les coûts, développer leur performance et leur avantage comparatif.

Mais ce véritable manuel de gestion de la norme n'intéressera pas uniquement les décideurs. Il interrogera et éclairera tout citoyen désireux de comprendre la place prise par la norme dans notre quotidien. Le large panorama brossé par Laurent Cappelletti et Nicolas Dufour permettra en effet au

lecteur de prendre conscience de la diversité des origines de la norme et de ses conséquences multiples.

Cet ouvrage passionnant est enfin une invitation faite aux responsables politiques et concepteurs de la norme à tenir compte des enjeux d'intégration et d'adaptation qu'elle impose aux organisations. Souhaitons que ceux-ci répondent à cette invitation.

Jean-Noël Barrot

Ministre délégué auprès du ministre de l'Économie,
des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique,
chargé de la Transition numérique et des télécommunications





CHAPITRE 1

INTRODUCTION À LA GESTION DES NORMES

L'histoire de la normalisation, de la norme et de sa gestion par les organisations montre que ces questions sont anciennes, avec une intensification marquée depuis une vingtaine d'années et plus encore dans le contexte actuel de crise sanitaire mondiale due à la Covid-19. La norme pose, au fond, des problématiques récurrentes quant au rôle des institutions et des États qui les édictent, des conflits et des contradictions qu'elles peuvent engendrer au sein des organisations, des coûts qu'elles provoquent mais aussi des gains qu'elles procurent au travers les risques qu'elles permettent de prévenir.

► 1 – DÉFINITION ET CONTOURS DE LA NORME

De prime abord, l'objectif de la normalisation, quel qu'en soit le domaine, est tout à fait positif. Il est de supprimer les complications par une approche plus rationnelle tant du point de vue technologique que méthodologique. L'utilisation de normes permet de communiquer plus clairement et facilite la coordination et la concertation afin de prévenir des conflits inutiles et de réduire les coûts grâce à l'amélioration des modes de fonctionnement. À

l'origine, les trois principes directeurs régissant tout processus de normalisation visaient à adapter, simplifier et rationaliser les opérations de production et les procédures de contrôle.

Dans les pays anglo-saxons, les termes « standard » et « norme » ne sont pas indifférenciés dans leur utilisation. Le mot standard apparaît beaucoup plus souvent dans un contexte de réglementation industrielle : l'International standards organization (ISO) devient ainsi en France l'Organisation internationale de normalisation. Le terme standard, en français, moins fréquent, est aussi indiscutablement connoté technologie. Par contre, le mot « norme » qui remonte au latin *norma* signifiant à la fois l'équerre du charpentier et la règle ou la loi, implique certes des considérations techniques mais se réfère aussi à un champ d'application socio-économique beaucoup plus vaste. La norme est ainsi définie par le Collins English Dictionary, comme « *un exemple d'une chose acceptée ou approuvée permettant par comparaison d'en juger ou d'en mesurer d'autres* », et par l'Encyclopaedia Britannica comme « *ce qui a été choisi comme modèle par rapport auquel des objets ou des actions peuvent être comparés* ». Dans le Robert, le terme « norme » ne se rapproche de ce sens que dans le domaine technique en le faisant remonter aux alentours de 1920 : « *Formule qui définit un type d'objet, un produit, un procédé technique en vue de simplifier, de rendre plus efficace et plus rationnelle la production.* » Pour le Petit Larousse il s'agit d'abord d'un « *critère, principe auquel se réfère tout jugement de valeur moral ou esthétique* » avant la signification plus récente attachée au domaine technique. Ce même dictionnaire définit par ailleurs le mot « standard » comme « *une règle fixée à l'intérieur d'une entreprise pour caractériser un produit, une méthode de travail, une quantité à produire, etc.* ». Il est aussi intéressant de constater que le Littré se contente de mentionner à l'article « norme » que « *norme se dit quelquefois pour règle, loi d'après laquelle on doit se diriger* ». Toutes ces définitions laissent de côté ce qui représente la cause majeure des problèmes engendrés par la normalisation, à savoir le rôle de l'autorité ou du pouvoir dont elle est indissociable. En effet, la norme pour être applicable doit être acceptée par une majorité de gens ou imposée par une autorité ou une autre.

Le verbe *standardiser* a précédé le verbe *normaliser* selon le Robert : l'apparition plus tardive de ce dernier terme reflète le passage d'une démarche purement technique à une approche sociologique et juridique. Alors que dans les pays anglo-saxons, l'usage du terme « norme » est dès l'origine souvent limité au domaine des relations sociales quand il est défini en tant que type de réalisation ou de comportement requis, souhaité ou qualifié de normal. Bien que reposant, donc, à l'origine sur

un contenu technique, les normes tendent à avoir un impact social et sociétal de plus en plus important quand leur application affecte le comportement des industriels, des consommateurs, du public en général et de l'environnement au sens large. C'est plus particulièrement le cas des normes dites « référentielles » qui décrivent les principales fonctions des entreprises ou traitent des orientations des systèmes de gestion. Les dimensions sociales et éthiques sont en première ligne lorsque les normes concernent les problèmes d'environnement et le développement durable. En sociologie, les normes désignent ce qui n'est pas contraire aux convenances (les types de comportement considérés comme convenables pour une société policée), ce qui est conforme à un comportement approprié par rapport aux lois, aux coutumes, aux principes éthiques et aux bonnes mœurs. Les normes doivent être alors interprétées comme autant de règles de conduite spécifiant quelle est la meilleure attitude à adopter pour un individu donné dans telles ou telles circonstances (Péron, 2010).

Les entreprises et les organisations, petites ou grandes, et quel que soit leur secteur, sont soumises en même temps aux normes qui prévalent dans leur domaine technique comme dans la sphère des relations humaines en général à des niveaux différents – professionnel, national, européen, international – et à plus d'un titre, puisque les acteurs de l'entreprise agissent et réagissent en tant que membres d'une communauté d'affaires, de producteurs de biens et de services, de consommateurs et de citoyens. À ces différents titres ils se trouvent pris dans un réseau de normes exogènes et endogènes. Les chefs d'entreprise et les managers, dans le secteur public comme dans le secteur privé, opèrent par conséquent dans un environnement normalisé qui s'impose à eux (normes exogènes) et ils édictent également leurs propres normes (normes endogènes) comme en témoigne le nombre croissant de codes d'entreprise, de chartes d'engagement ou bien de manuels de formation interne. Ces normes internes d'entreprise tendent, elles aussi, à prendre un caractère coercitif puisque leur non-observation pourrait être assimilée à un refus d'intégration de la part de tel ou tel membre du personnel (Péron, 2010 ; Cappelletti *et al.*, 2015).

► 2 – UNE BRÈVE HISTOIRE DE LA NORME

La notion de norme ne date pas d'aujourd'hui, elle a des impacts gestionnaires depuis de nombreuses années. Ces impacts sont positifs ou négatifs. Il ne faut pas négliger tant les externalités négatives des normes que leurs apports. Ainsi, comme l'évoque un article issu de la revue *Sciences*

et Avenir¹, l'un des apports majeurs des normes est à la fois de gérer des risques, de les anticiper mais aussi de faciliter le vivre ensemble, de normaliser des pratiques dans différents secteurs d'activité. Ces points amènent des débats et controverses bien entendu.

Présence souvent insoupçonnée, LA NORMALISATION intervient chaque jour dans nos actes familiers

La normalisation a été confondue par des auteurs trop rapides ou par des rédacteurs à la plume facile, avec sa contrepartie anglo-saxonne, la standardisation, ou même l'unification. Ces deux termes se réfèrent à la traduction anglaise (standardization) et italienne (unificazione), mais il s'agit dans notre langue des notions différentes, d'uniformisation quantitative et d'adoption en grande série. En réalité, la normalisation est à la fois simple dans ses principes et complexe dans ses applications, elle vise essentiellement à faciliter notre existence quotidienne et les fabrications industrielles. Cela tend à provoquer à l'apprécier à la fois les limites et l'étendue de cette science.

NOUS perdons beaucoup à ne plus avoir la facilité de curiosité et d'étonnement des enfants qui demandent inlassablement : Pourquoi ? à propos de toute chose. Nous ne laissons plus assez attention au monde qui nous entoure et nous trouvons « tout naturel », par exemple, que notre pain de courant admette indifféremment la fiche du fer à repasser, de la lampe, du ventilateur, du poste de radio ou du grille-pain l'écartement des branches de la fiche correspondant à celui des ouvertures de la prise. Nous constatons tout au plus ce fait qui nous paraît « normal », sans nous rendre compte que nous sommes en face d'un exemple de normalisation voulue, réfléchie et d'une nécessité de longues recherches et d'interminables conférences.

De même, lorsque nous achetons des ampoules électriques, quelle qu'en soit la marque, nous nous attendons à ce qu'elles s'adaptent sur la douille, sans avoir besoin d'une douille spéciale pour chaque marque de lampe. Nous n'avons jamais pensé que chaque fabricant de machine à écrire aurait pu mettre sur le marché un clavier différent de celui du concurrent, et que cette originalité aurait eu pour conséquence déplorable d'obliger une dactylo à s'adapter à un nouveau clavier à chaque changement de place.

Les guidons de bicyclette ont été, comme les culots de lampe, normalisés, cela ne vaut pas dire qu'ils soient tous pareils. Nous connaissons leurs formes — rectangulaire, de course, relevé, etc. — mais nous n'avons pas toujours remarqué que deux éléments restaient uniformes : le diamètre du tube principal, et celui de la barre transversale. Dans ces conditions, il est possible d'adapter n'importe quel guidon à n'importe quel cadre et de placer sur ce guidon des accessoires tels que freins, sonnette, poignées et autres qui peuvent être fixés sans qu'il y ait besoin de recourir aux bons offices d'un mécanicien.

Cet exemple de la normalisation des guidons de bicyclette est particulièrement intéressant car il permet de toucher du doigt la différence qui sépare la standardisation de la normalisation. La première limite, dans un souci de rationalisation économique, le nombre de types d'un objet mis sur le marché. S'appliquant aux guidons de bicyclette, elle aurait ainsi limité à deux ou trois modèles les guidons carabinés type « course », à deux modèles les guidons plats « touristes », etc. La normalisation ne fait rien de semblable, elle laisse une liberté totale aux fabricants, ne leur demandant que le respect de la norme d'un élément de base subsequent



ment choisi : le diamètre du tube. Cette discipline minimum assure un maximum de commodité pour l'usager, le réparateur et même les fabricants qui disposent d'un marché non limité grâce au caractère interchangeable des pièces.

Pendant que nous parlons de bicyclette nous pouvons mentionner le fait que les raccords de pompes et les valves ont été unifiés pour éviter toute complication excessive. Mais, en ce qui concerne les pneus, bien que les normalisateurs aient déjà attaqué partiellement ce problème, en réduisant beaucoup le nombre des types de pneus fabriqués, nous éprouvons parfois des difficultés à trouver le pneumatique assorti au diamètre de notre jante. Nous pouvons apprécier ce que représente dans la vie pratique l'insuffisance de normalisation. La tâche essentielle de cette science est de définir des dimensions permettant l'interchangeabilité des pièces ou leur rapprochement, ainsi que les qualités de ces pièces et les tolérances admissibles.

LES LETTRES DE NOBLESSE DES NORMALISATEURS

Les normalisateurs aiment à rappeler que si le mot « normalisation » est récent, la chose est fort ancienne. Ils procèdent que ce terme dérive du latin « norma » — l'équerre — et à ce titre, ils revendiquent comme glorieux ancêtres tous ceux qui ont instauré un système de mesure admis par une collectivité comme base de référence commune. Ils ornent volontiers leurs revues de la statue de Gouda, « l'architecte » à la règle « qui, dans de 2500 avant Jésus-Christ, est cité l'empereur chinois Huang Ti qui, en 2700 avant notre ère, prit comme unité de longueur la distance comprise entre deux nœuds d'une tige de bambou, et comme unité de capacité la contenance de cette tige évidée.

Sans remonter aussi loin, nous pouvons reconnaître la très grande ancienneté des lettres de noblesse de la normalisation en voyageant dans le bassin méditerranéen, où les « normes » des tuiles de tous les toits datent des Romains ! Ces tuiles anciennes, encore fabriquées de nos jours, sont en forme de demi-trois de côté. Elles ont depuis l'antiquité 40 centimètres de long, 15 centimètres de petit diamètre, 30 de diamètre du cercle de base et 13 millimètres d'épaisseur. Le respect de ces mesures au millimètre près ne paraît pas superflu si l'on songe qu'il eût suffi au cours des siècles la possibilité de trouver sur le marché des tuiles utilisables pour des réparations car conformes aux normes précédemment établies.

Pour s'être laissé séduire par des conceptions originales lancées par des maçons illettrés, bien des propriétaires d'immeubles savent que l'abandon des normes habituelles peut se traduire par le rempla-

← En plus de la similitude de perspectives, la Voie Appienne et la voie ferrée ont en commun le fait d'être été conçus pour la circulation de véhicules de même écartement, car les chars romains et les wagons de chemins de fer ont un même écartement : 1,415 mètres. Cette norme pratique remonte à l'Égypte des Pharaons.

1. La suite de cet article est disponible gratuitement en téléchargement.