

SOMMAIRE

Préface	11
CHAPITRE 1 - INTRODUCTION À LA GESTION DES NORMES	15
1 - Définition et contours de la norme.....	15
2 - Une brève histoire de la norme	17
2.1 - Les normes commerciales et techniques.....	19
2.2 - Les normes sociales, environnementales et sanitaires	22
2.3 - Les normes comptables et financières	24
3 - Pourquoi et comment la gestion des normes est devenue un enjeu crucial.....	25
3.1 - L'origine de la difficulté à gérer les normes : le marché concurrentiel et anarchique des normes	26
3.2 - L'accélération des défis et des dynamiques engendrés par la normalisation.....	28
3.3 - L'excès de normes peut tuer l'innovation ou biaiser la concurrence....	30
3.4 - L'autocontrôle, ou les marges de manœuvre d'une conformité négociée	31
3.5 - La normalisation pour les autres... Un outil d'intelligence économique ?.....	32
4 - La norme et le rôle de l'État-providence, vers l'autocontrôle	34
4.1 - La spéculation et les jeux concurrentiels agressifs sur des marchés bouleversés appellent des régulations des États	35
4.2 - Les facteurs de déstabilisation des marchés et des politiques concurrentielles agressives.....	36

4.3 - Responsabilité sociale de l'entreprise et prise de conscience d'opportunités nouvelles.....	37
5 - Les risques normatifs : diversité du risque de conformité	43
5.1 - La prolifération et l'incompatibilité des différentes sortes de normes.....	47
5.2 - Des risques élevés pour les entreprises de perte de dynamique.....	48
6 - Les faits normatifs à anticiper : gérer les normes et leur budget.....	50
6.1 - Le coût des normes et le budget des normes.....	51
6.2 - Les types de conflits de normes (interprétation, approfondissement, conflits internormes, conflits de régulation)	60
CHAPITRE 2 - LE CADRE CONCEPTUEL DE LA GESTION DES NORMES : LA TÉTRANORMALISATION.....	73
1 - Les modèles institutionnel et néoinstitutionnel.....	73
2 - La théorie de la régulation.....	76
2.1 - Les quatre grands domaines d'intensité normative de la tétranormalisation.....	76
2.2 - Les hypothèses de la tétranormalisation pour mieux gérer les normes	78
2.3 - Les effets néfastes de l'inflation normative pour les managers et comment les réduire.....	79
3 - Le cadre conceptuel de la tétranormalisation.....	81
3.1 - La norme émane toujours d'humains et elle est toujours gérée par des humains	82
3.2 - Le processus permettant au jugement humain de s'exercer	83
4 - L'approche par les risques aux fondements de la normalisation	85
4.1 - Société du risque et normes	85
4.2 - L'évaluation des risques.....	90
5 - Négociation-Arbitrage-Orchestration : le processus et l'organisation de la gestion des normes.....	92
5.1 - Étude d'un cas d'intégration de la norme Solvabilité II par une mutuelle	92
5.2 - Les résultats de la recherche-intervention au sein de la mutuelle RI sur la gestion efficace et efficiente de la norme.....	95

5.3 - L'apport d'un cadre endogène d'institutionnalisation de Solvabilité II.....	100
5.4 - Les contributions théoriques et pratiques de l'étude de cas à la gestion des normes.....	103
6 - Considérations critiques sur la production de normes, du principe de précaution à l'approche par les risques	110
6.1 - La conduite d'un processus de changement immatériel.....	110
6.2 - Les composantes du changement.....	114
6.3 - Les leviers du changement.....	116
6.4 - L'apprentissage organisationnel, un enjeu majeur du changement.....	117
CHAPITRE 3 - LES FONCTIONS DE CONTRÔLE DES NORMES	121
1 - Le rôle de la gouvernance.....	121
2 - La fonction vérification de la conformité.....	122
3 - Le rôle de la fonction gestion des risques	123
3.1 - Cas du risque de conformité et de l'acceptation du risque	127
4 - Le rôle du contrôle interne.....	127
5 - Les multiples autorités de contrôle.....	129
5.1 - Autorités relatives à la criminalité financière (AFA, Tracfin, DGT, DNLF, BRDA, etc.)	129
5.2 - Autorités relatives à la protection de la clientèle (CNIL, DDPP, ACPR)	130
5.3 - Autorités sectorielles.....	131
CHAPITRE 4 - LES OUTILS POUR GÉRER LES NORMES	133
1 - La gestion des incidents réglementaires	133
1.1 - Le recours à la base incident dans le cadre des incidents réglementaires.....	133
2 - Concevoir un plan de conformité.....	137
2.1 - Les dispositifs imbriqués dans le pilotage des normes : l'ingénierie normative	137
3 - La politique de conformité, illustration au sein d'une mutuelle	139
3.1 - Les principaux acteurs de la conformité au regard de cette politique.....	141
3.2 - La politique décline un processus de surveillance de la conformité ...	145

4 - Les contrôles de conformité	148
5 - Les indicateurs de pilotage de la conformité	149
6 - Comment prioriser entre les différents types de normes.....	153
6.1 - La matrice de priorisation PCR : Probabilisation-Contrôle-Réglementation	153
6.2 - La cartographie des risques de conformité.....	155
7 - Les actions de communication autour des normes	161
8 - Éviter la surtransposition des normes	163
8.1 - Les processus de veille, illustration	164
8.2 - La matrice de conformité	167
CHAPITRE 5 - MISE EN PRATIQUE, RETOURS D'EXPÉRIENCE AUTOUR DE PROJETS RÉGLEMENTAIRES DANS DES ORGANISATIONS	169
1 - Le cas de la réglementation RGPD.....	169
2 - Cas des réglementations automobiles : sécurité, pollution	171
3 - Cas des réglementations dans l'enseignement à domicile	174
4 - Cas des réglementations sur les pratiques commerciales.....	177
4.1 - Comment les normes définissent progressivement l'enjeu de protection de la clientèle	178
4.2 - Étude de cas en matière de protection de la clientèle, illustration ...	180
CHAPITRE 6 - PERSPECTIVES DE LA GESTION DES NORMES	183
1 - Vers un contrôle interne concurrentiel : savoir gérer les normes mieux que ses concurrents.....	183
1.1 - Les trois niveaux du contrôle interne	185
1.2 - Le positionnement du contrôle interne par rapport aux autres fonctions	185
2 - Savoir gérer l'hypocrisie normative	188
2.1 - Les défaillances spectaculaires de contrôle interne malgré une régulation vigoureuse.....	188
2.2 - L'hypocrisie organisationnelle, à la source des défaillances de normalisation	190
2.3 - Vers une fonction contrôle interne pour réguler la maîtrise des risques.....	191
3 - Vers des formations dédiées à la gestion des normes.....	194
4 - L'apport des SIGR dans la gestion de la conformité aux normes	195

5 - Les indicateurs de pilotage du risque de conformité et leur rôle sur la performance.....	196
5.1 - La typologie des investissements immatériels tels que la gestion des normes	197
5.2 - Le rôle de levier des performances des investissements immatériels tels que la gestion des normes.....	199
5.3 - Les indicateurs extra-comptables des investissements immatériels tels que la gestion des normes.....	201
5.4 - L'efficacité d'un investissement immatériel : cas d'une norme de diversité	205
5.5 - La rentabilité financière des investissements immatériels : le « ROII »	213
Conclusion.....	219
Postface.....	221
Liste des illustrations	225
Liste des tableaux.....	227
Bibliographie.....	229
À propos des auteurs	234