

Entre les entreprises et les normes : un mariage de raison ?

Par Dominique HOESTLANDT*

Pourquoi des entreprises acceptent-elles de travailler à l'élaboration d'autant de normes ? Parce qu'elles n'ont pas le choix ? Certes... Mais aussi parce que certaines d'entre elles y trouvent leur intérêt.

Elaborer des normes représente une lourde charge de travail pour les entreprises

Les entreprises qui se plaignent de la charge que représentent les travaux de normalisation ou du poids que font peser sur elles les normes font penser à cette colombe légère dont parlait Kant, qui « pourrait s'imaginer qu'un espace vide d'air lui réussirait mieux encore » (1). Chacun sait que les entreprises ont besoin d'air.

Mais sont-elles si nombreuses à se plaindre ainsi ? Non, pas vraiment. Notons, par ailleurs, qu'en France elles supportent collectivement près de 90 % du coût estimé de la normalisation (2), ce qui est beaucoup. Or, si on les tient pour rationnelles (3), il faut donc supposer qu'elles trouvent un intérêt à participer à de tels travaux ou, tout du moins, qu'elles ont un vrai motif pour ne pas accepter d'en être écartées.

Mais quelles charges ! Des réunions incessantes (la plupart en anglais, qui plus est) abondant de multiples objets (qui pour 80 % d'entre eux ne résultent pas d'initiatives françaises), de lourdes contraintes d'agenda... C'est que la normalisation est par excellence l'art de fabriquer collectivement de la règle commune : il faut savoir identifier les parties intéressées, puis amener les plus motivées d'entre elles à bâtir de larges consensus autour de règles utiles à tous et dont on soumettra la formulation, avant homologation, à enquête publique (4). Or, si le fait de concilier des intérêts concurrents (et parfois antagoniques) constitue le pain quotidien de la normalisation, cela prend du temps en raison de rivalités au sein d'une même filière économique (par exemple, entre son amont et son aval) ou entre filières économiques établies et filières économiques émergentes, comme dans ces cas où de rapides évolutions techniques font bouger les lignes de partage entre deux secteurs (dans quel secteur doit-on ranger la photo numérique, le véhicule électrique, la domotique ou encore les énergies vertes ?) Peut-on croire pour autant que ces activités pourraient faire l'économie de règles communes ?

Dans la suite de cet article, nous aborderons successivement ce que la normalisation représente aux yeux des

acteurs économiques, ce que peuvent être pour eux les intérêts en jeu et, enfin, les stratégies susceptibles de guider leurs comportements (qui dépendent de leur secteur économique, de leur ouverture à l'international, de leur exposition à la mondialisation, de leur taille, de leur poids relatif et de leur positionnement dans leurs filières respectives).

La norme est un facilitateur des transactions économiques

Qu'est-ce que la normalisation ?

La normalisation est l'élaboration collective de règles communes (comme je l'ai indiqué plus haut) qui ont d'abord été destinées aux acteurs économiques, quoiqu'elles aient su élargir leur domaine d'utilité à d'autres publics, ces dernières années. Ces acteurs sont multiples. Parmi eux, nous citerons les producteurs, les distributeurs, les acheteurs, les vendeurs et revendeurs, les consommateurs ou utilisateurs, sans oublier les prescripteurs et les contrôleurs. Tout au long des diverses chaînes de valeur qui font que l'on peut manger, boire, se vêtir, se loger, se déplacer..., divers secteurs économiques travaillent à rendre cela possible (l'agro-alimentaire, le textile-habillement, la construction, les véhicules divers et les transports en commun). Ces acteurs assurent l'enchaînement des opérations successives que suppose, par exemple, le fait de pouvoir manger des oranges à Noël (il aura fallu pour cela d'abord faire pousser des orangers, puis cueillir les oranges, les transporter, les conditionner et, enfin, les distribuer jusqu'à l'étal de l'épicier) ou d'acheter un tee-shirt dans le rayon habillement d'un magasin (il aura fallu au préalable cultiver le coton, le cueillir, le filer, le tisser, couper l'étoffe puis la coudre, emballer les tee-shirts, les transporter et les distribuer). Cette succession d'étapes de fabrication, de transformation et de transmission, dans lesquelles chacun, dans sa spécialité, ajoute de la valeur et rend un service, s'accompagne d'autant de transactions économiques. En effet, il faut qu'à chaque fois une commande soit passée qui soit suffisamment explicite pour que celui qui la reçoit sache exactement ce qu'il doit fabriquer, et que celui qui l'a émise sache

si ce qu'il reçoit est conforme à sa demande. Ainsi, chacun, d'étape en étape, est amené à préciser le plus explicitement possible ce qui est commandé, fabriqué, livré, reçu. Mais il n'échappe à personne que ces commandes, ces factures, ces prescriptions et ces procédures de réception ou de conformité sont, pour l'essentiel, répétitives (tout en ayant chacune sa spécificité) et que chacun économiserait beaucoup de temps et d'argent s'il convenait avec ses partenaires d'une description – type précise de l'objet de ses transactions ordinaires. Telle est la nature des normes : des descriptions types. Cela explique que leurs objets soient allés en s'élargissant et en se multipliant, sous l'effet d'une diversification des échanges. Dès que producteurs, utilisateurs et prescripteurs constatent l'existence d'un intérêt mutuel à disposer de descriptions types communes de ce qui est produit, acheté et prescrit, ils les transcrivent sous la forme de normes auxquelles chacun sera libre de se référer par la suite dans ses contrats (ce qui fait dire que les normes sont *volontaires* ; pour être plus précis, leur application résulte d'obligations contractuelles librement convenues entre les parties – exception faite des normes rendues d'application obligatoire par voie réglementaire).

Ces normes sont donc, pour les entreprises, un moyen efficace (et affiné par l'expérience) de faire baisser leurs coûts de transactions. Sont-elles la panacée ? Non, bien évidemment. Tout d'abord, parce que ces normes sont perfectibles. Ensuite, et surtout, parce que même si elles sont une condition nécessaire à la facilitation du commerce et de l'échange, elles n'en sont pas la condition suffisante : bien d'autres difficultés, de tous ordres, peuvent en effet venir perturber et/ou renchérir ces échanges.

Problème : la norme contraint inégalement les entreprises

Les entreprises vont-elles pour autant considérer que les normes (en particulier celles qui les concernent directement) sont bonnes en elles-mêmes ? Non.

A cela, trois raisons.

- ✓ Selon le poids que l'on occupe dans une filière, on peut subir (ou au contraire dicter) les règles qui encadreront les échanges. Si l'on appartient à l'aval fragmenté d'une filière dont l'amont serait concentré, il y a peu de chance que cet aval soit en mesure d'édicter une norme à sa convenance : c'est l'amont, en position de force, qui dictera sa loi. À l'inverse, lorsque c'est l'aval (dans la grande distribution, par exemple) qui est concentré face à des producteurs « fragmentés » (des producteurs d'agrumes, par exemple), il est clair que l'aval sera en position d'imposer à ces derniers ses propres règles en matière de conditionnement, de délais de péremption, de protocoles de livraisons et de logistique, à travers les normes qu'il édictera. Ce sont là deux exemples extrêmes : il existe bien sûr de très nombreuses situations intermédiaires. Gardons toutefois à l'esprit que le monde économique est fait de transactions, et donc de négociations dans lesquelles la confrontation d'intérêts distincts est la règle. Ces négociations sont le constat (parfois brutal) de rapports de force entre amont et aval, ou entre des

filères concurrentes, lorsque de nouvelles technologies ou de nouveaux procédés apparaissent.

- ✓ D'autre part, une entreprise peut voir dans cette facilitation des échanges et dans cette standardisation des produits un avantage donné à ses concurrents qui ne lui permet pas d'imposer sur ses marchés les marges qu'elle souhaiterait. Le propre de la concurrence est souvent d'exercer une pression sur les prix (et donc sur les marges), ce qui risque de conduire l'entreprise qui en userait à rogner, à court terme, sur la qualité de ses produits afin de préserver ses marges (ce qui revient à faire un pari bien incertain à court terme, et plus que périlleux, à moyen et long terme).
- ✓ Il est vrai que pour se défendre, l'entreprise sera conduite à innover et à surprendre ainsi les marchés et ses concurrents : au regard de la théorie économique, c'est là une réaction vertueuse qui présente le double avantage de déplacer le débat et d'assurer à celui qui innove (au moins pendant un certain temps, et à condition qu'il réussisse) une certaine liberté commerciale dans la fixation de ses prix (puisque'il se retrouvera alors sans concurrent). C'est d'ailleurs ce qui explique qu'une entreprise qui cherche à innover se garde généralement de dévoiler ses cartes trop tôt : non seulement elle retarde le moment où elle dépose certains brevets (car cela a pour inconvénient d'informer ses concurrents ; il est en effet des moyens plus discrets de marquer l'antériorité d'une invention), mais elle retarde plus encore celui où la normalisation s'emparera du produit ou du service au risque de le banaliser (sauf à ce que, ce faisant, l'on en permette l'élargissement et que l'on valorise d'autant mieux la cession ou l'exploitation de brevets préalablement déposés).

On comprend alors la distinction qu'il faut garder à l'esprit lorsque l'on parle des entreprises *en général* en matière de normalisation : doit-on en parler collectivement, ou bien individuellement ? Sur le terrain de l'innovation, les entreprises les plus en pointe se gardent bien de confier à leur branche (autrement dit à leurs concurrents) l'état exact de leurs recherches. On peut les comprendre. Ne nous étonnons donc pas du fait que les branches professionnelles soient rarement en pointe en matière d'innovation et qu'elles puissent même apparaître conservatrices : cela ne signifie pas que leurs membres le soient, mais simplement que les plus dynamiques d'entre eux n'ont pas intérêt à partager trop tôt certaines de leurs avancées avec leurs concurrents.

Les domaines dans lesquels on normalise par nécessité sont ceux qui touchent à des marchés relativement reconnus, qu'un intérêt collectif pousse à développer (au détriment d'autres segments), ou ceux correspondant à des marchés domestiques matures, que leurs principaux acteurs ont un commun intérêt à défendre contre des concurrents externes trop agressifs, car non soumis chez eux à certaines charges, c'est le cas des économies émergentes dans lesquelles les coûts du travail, de la protection de l'environnement et de la conservation des ressources naturelles sont plus faibles qu'en Europe ou en Amérique du Nord. Des standards (et donc des normes) de qualité, de protection des



© Gilles Rolle/REA

« L'entreprise sera conduite à innover et à surprendre ainsi les marchés et ses concurrents : au regard de la théorie économique, c'est là une réaction vertueuse qui présente le double avantage de déplacer le débat et d'assurer à celui qui innove (au moins pendant un certain temps, et à condition qu'il réussisse) une certaine liberté commerciale dans la fixation de ses prix (puisque'elle se retrouvera alors sans concurrent) », *véhicules électriques Renault TWIZZY devant l'ECOCENTER, centre d'essai Renault à Boulogne Billancourt.*

travailleurs et de gestion environnementale sont à cet égard de précieux alliés pour les pays développés, aujourd'hui tributaires d'une économie largement mondialisée. D'où la fortune récente des diverses normes internationales dites transversales, touchant à la gestion de la qualité, à la préservation de l'environnement et à la responsabilité sociale des entreprises : elles allient la vertu citoyenne à la protection de nos économies matures, une protection certes relative, mais utile (au moins dans un premier temps).

Face à la normalisation : quelles stratégies pour les entreprises ?

Dès lors, quelles peuvent être les stratégies des entreprises vis-à-vis de la normalisation ? La réponse à cette question n'est pas univoque. En gardant à l'esprit les remarques formulées plus haut, on observera que l'on peut avoir des attitudes différentes selon que l'on se situe en amont ou en aval d'une filière, selon que l'on appartienne à un secteur fragmenté contraint de traiter avec un secteur concentré, ou l'inverse, ou encore que l'on se trouve dans un relatif équilibre des rapports de force entre partenaires en affaires. C'est donc une analyse des opportunités qui doit en permanence être conduite par l'entreprise pour déterminer sa propre attitude face aux travaux de normalisation qui la concernent : comme le disait Esopo à propos de la langue,

la normalisation peut être pour une entreprise la meilleure des choses, ou la pire des choses ; elle peut constituer pour les nouveaux venus désireux de conquérir certains marchés extérieurs un opportun cheval de Troie leur permettant d'imposer des variantes techniques, là où l'usage avait consacré des techniques plus anciennes dont les champions s'étaient endormis (non sans avoir au préalable clôturé leur pré carré). Mais pour des entreprises leaders sur leurs marchés domestiques, elle peut constituer autant de risques de voir banaliser leur savoir-faire (la norme permettant à chacun de disposer sans délai des bonnes pratiques et d'atteindre à bon compte des performances précisément mesurables). Se situe-t-on dans des marchés mondiaux (comme les nouvelles technologies de l'information, l'aéronautique, l'armement et la plupart des biotechnologies) ? Alors, la capacité à faire partie de ceux qui les premiers fixent les règles du jeu peut être décisive (c'est le fameux concept du *time to market* : on se rappelle, dans le domaine de la télévision, le grave échec du standard Betamax face au standard VHS, il y a de cela vingt ans – il faillit entraîner la disparition de Sony, le champion malheureux du Betamax). Dans de tels domaines de pointe, il est d'ailleurs abusif de parler de *normes* tant leur processus d'élaboration impose des délais bien trop longs pour ces domaines qui connaissent une innovation perpétuelle : les majors d'un secteur se réunissent en *consortia* qui définissent entre eux, en

quelques mois, l'équivalents de normes, qu'ils imposeront ensuite à des secteurs entiers (ces ersatz de normes étant soigneusement et préventivement défendus au moyen d'une cascade de brevets dont les « suiveurs » devront acquitter les droits d'usage).

Parle-t-on de marchés internationaux, de marchés continentaux (européens, en particulier), ou encore de marchés nationaux ? Les analyses ne seront pas les mêmes, pas plus que les cercles où intervenir en amont (ISO-CEI ? CEN-CENELEC ? AFNOR ?). Il en va de même pour les univers techniques en question et pour leurs dynamiques d'évolution propres : les technologies de l'information progressent et changent très vite, plus vite (par exemple) que les nouveaux matériaux, en aéronautique, que la conception de batteries pour véhicules électriques, ou encore que les capteurs solaires, lesquels évoluent eux-mêmes plus vite que les façons de produire des briques (terre cuite), des parpaings (béton), des profilés (acier) ou des solives (bois). Selon l'étendue géographique de ces marchés (5), selon la vitesse de l'évolution des techniques mises en œuvre (6), selon que l'on relève d'un pays émergent ou d'une économie mature, que l'on est petit ou gros, que l'on appartienne ou non à un groupe mondial, l'on adoptera, pour son secteur et vis-à-vis de ses propres normes, des analyses particulières, et donc des stratégies bien différentes.

C'est bien d'un mariage de raison dont il s'agit

N'y a-t-il donc aucune règle commune à toutes les entreprises en matière de normalisation ? Si : elles partagent toutes au moins un constat, celui que le travail normatif est pour elles un champ d'action incontournable (qu'elles y soient ou non à leur avantage). Et l'on comprend – au terme de ces brèves réflexions –, pourquoi *volens*

les entreprises acceptent d'en supporter l'essentiel de la charge (ce qui était notre étonnement au début de cet article). C'est tout simplement qu'elles n'ont pas vraiment d'autre choix.

Notes

* Président de Sigm@ Conseil SAS.

(1) *In Critique de la raison pure*, Kant, Editions Gallimard, Folio Essais, p. 70, 1980.

(2) Une étude conduite en 2009 par Dominique Roussel à la demande du Délégué interministériel aux normes estimait le coût annuel global des travaux de normalisation à environ 500 millions d'euros (cette somme correspond à la valorisation du temps passé par les experts participant aux travaux des commissions de normalisation et des divers groupes de travail et autres comité techniques européens ou internationaux). Cette étude estimait l'apport des entreprises à près de 90 % de ce montant, et celui de l'Etat à près de 10 % (les autres apports restant marginaux).

(3) Leur rationalité fût-elle *limitée*, pour reprendre la thèse d'Herbert Alexander Simon.

(4) On appelle « partie intéressée », toute catégorie d'intérêts qui peut se trouver concernée (de près ou de loin) par l'objet abordé par un projet de norme. On appelle « parties prenantes », celles des parties intéressées qui contribuent plus directement à l'élaboration des textes normatifs (soit en étant membres d'une commission de normalisation, soit (au minimum) en participant activement aux consultations finales et aux enquêtes publiques). Ces qualifications s'apprécient sujet par sujet ; elles ne sont ni éternelles ni universelles.

(5) Savoir si l'équivalent en volume de la valeur d'un euro d'un produit donné est de l'ordre de grandeur de la tonne, du kilo, du gramme ou du milligramme de produit vendu est indicatif de sa distance possible de distribution, et donc de l'étendue mondiale, continentale ou locale de son marché.

(6) Quel rapport y a-t-il entre la rapidité de l'évolution de la capacité des micro-processeurs (loi de Moore) et celle de l'évolution de la productivité d'un hectare de terre agricole ?