

Une stratégie renouvelée pour la normalisation française face à la mondialisation et pour un développement durable

Les enjeux contemporains de la normalisation résultent des principales évolutions de son environnement – mondialisation, développement durable – qui influent sur l’activité de la normalisation volontaire. De grands organismes, dans d’autres pays, ont mis au point avec leurs partenaires des stratégies rendues publiques qui sont autant de boussoles pour l’action dans un système qui est, par essence, très diffus. C’est ce qu’a voulu faire AFNOR, comptable de l’avenir du dispositif français, en proposant de renouveler la vision stratégique du système normatif.

**par Thierry Chambolle,
Président du Comité d’orientation et
de programmation d’AFNOR,
Directeur délégué
à l’innovation Suez
et Gérard Mantel,
Directeur de l’Unité AFNOR
Normalisation**

La stratégie du système français de normalisation concerne AFNOR, dans sa fonction d’opérateur cen-

tral, les bureaux de normalisation sectoriels chargés d’élaborer les normes avec AFNOR et, plus largement, l’ensemble des organisations, entreprises ou administrations qui s’investissent dans la normalisation.

Un processus participatif d’élaboration des objectifs de la nouvelle stratégie

Elaborée pour la période 2002-2005, cette stratégie est le fruit d’une large consultation menée pendant près d’un an.

Cette consultation a été initiée par le Comité d’orientation et de programmation d’AFNOR qui a souhaité associer tous les partenaires de la normalisation à la définition d’une stratégie, appliquant ainsi une règle d’or de la qualité mise en valeur récemment par la nouvelle version des normes ISO 9000 : l’écoute client et la recherche permanente du progrès.

Ouverte par une enquête sur Internet qui a permis de recueillir les attentes de 300 adhérents d’AFNOR ou acteurs de la normalisation, la consultation s’est poursuivie avec 5 ateliers qui ont rassemblé une centaine de personnes illustrant les diverses catégories de partenaires de la normalisation : entreprises, administrations, professions, société civile, collectivités locales.

La consultation a porté sur quelques grands thèmes :

- le processus d’élaboration des normes ;
- l’organisation du système français de normalisation ;
- les liens entre la normalisation et la réglementation ;

- les modalités de l’extension du champ de la normalisation ;

- l’influence internationale d’AFNOR.

Une première esquisse de stratégie en est résultée qui a été présentée aux membres du COP et aux présidents des Comités d’orientation stratégiques. Un projet a ensuite été soumis à la consultation du GIN, du Medef, de l’UPA, de la CGPME et de l’UNAPL. Un document final tenant compte des observations a ensuite été approuvé par le Conseil d’administration d’AFNOR.

A l’issue de ce processus participatif, la nouvelle stratégie française de normalisation constitue donc la proposition d’un schéma directeur commun à l’ensemble du système français de normalisation, afin de lui permettre d’apporter, le plus efficacement possible, sa contribution face aux enjeux, pour la France, de la mondialisation et du développement durable.

Il est apparu, dans un premier temps, tout à fait nécessaire de réaffirmer et d’actualiser les missions et valeurs de la normalisation, c’est-à-dire d’en expliciter les bénéfices pour l’ensemble des acteurs concernés : sans cette conscience claire de l’utilité de la normalisation, sans la compréhension de son apport spécifique – au regard notamment de la réglementation – comment faire partager la conviction de l’intérêt stratégique d’y investir en temps, en compétences et en moyens financiers ?

Le projet de stratégie veut donc clarifier en quoi la normalisation est porteuse de valeurs fortes particulièrement bien adaptées à la complexité du monde actuel :

La normalisation est un outil moderne qui permet de mettre de l’ordre et de donner confiance, pour les produits comme pour les services, afin de favori-

ser la compétitivité, l'innovation, la qualité de la vie et donc le développement durable.

Issue d'une démarche volontaire, la normalisation est caractérisée par des valeurs distinctives : l'ouverture à tous les acteurs et experts, la transparence à toutes les étapes du processus, la cohérence intersectorielle et internationale et bien sûr le consensus, qui lui confèrent sa force au regard de tout autre document sans reconnaissance particulière.

Face aux enjeux de la période et pour satisfaire aux attentes des acteurs, l'ambition de la nouvelle stratégie se structure autour de cinq grands objectifs pour 2002-2005 :

- être un acteur influent de la normalisation européenne et internationale ;
- renforcer la confiance dans les normes en associant tous les acteurs concernés ;
- détecter l'émergence des nouveaux champs où la normalisation peut apporter une valeur ajoutée ;
- faire encore gagner le système normatif en cohérence et en efficacité ;
- promouvoir la valeur de la normalisation auprès du public, et de ses acteurs actuels et futurs.

Etre un acteur influent de la normalisation européenne et internationale

Il s'agit, en privilégiant la voie de la concertation avec les pays qui nous sont proches, d'être un acteur influent de la normalisation européenne et internationale.

Sans négliger le niveau européen qui a été jusqu'à présent la priorité, il faut désormais viser résolument le niveau international pour obtenir des normes qui permettent d'accompagner les entreprises françaises dans leurs stratégies mondiales. Cette contribution et ce recours aux normes internationales doivent aussi favoriser l'attractivité du territoire national, et faire valoir la diversité des valeurs françaises et européennes. La participation aux travaux internationaux devra se faire dans un esprit constructif en contractant des alliances avec les pays aux intérêts convergents et en assurant une implication équitable

des pays à économie en transition et des pays en développement.

Au niveau européen, la normalisation doit continuer à être soutenue chaque fois qu'elle vient en appui de la consolidation du marché intérieur ou d'autres politiques communautaires, qu'elle favorise la compétitivité des entreprises européennes et qu'elle facilite la transition des pays d'Europe centrale et orientale vers l'économie de marché. Le système français doit donc être à même d'exprimer et de servir les intérêts européens qui émergent dans de nombreux domaines.

Il convient, en outre, d'assurer la cohérence des prises de position nationale dans les diverses instances européennes et internationales, en animant les débats permettant aux acteurs concernés de dégager des visions communes et de les exprimer dans les instances concernées en dehors des organisations de normalisation.

Enfin, la conviction que la normalisation volontaire est l'outil moderne qui permet de répondre aux besoins de régulation qui émergent au niveau mondial, doit conduire à en promouvoir clairement les apports auprès des instances internationales concernées.

Associer tous les acteurs concernés

Il s'agit de renforcer la confiance dans les normes en associant tous les acteurs concernés – représentants de la société civile, collectivités territoriales, acteurs économiques encore peu impliqués - pour en faire des outils à leur service et en favoriser ainsi l'utilisation effective.

L'association effective ou le renforcement de la participation de tous les acteurs de la société civile renforce la confiance dans les valeurs de la normalisation et en favorise l'application large et effective. Il faut donc favoriser l'ouverture de la normalisation européenne et internationale à des par-

tenaires représentatifs, tels que les syndicats de salariés, associations et organisations non gouvernementales représentant les consommateurs, la protection de l'environnement et du cadre de vie, le développement équilibré.

De même, il est souhaitable de permettre aux collectivités territoriales de s'impliquer plus, afin que la normalisation puisse, au-delà de son rôle de référence dans les marchés publics, devenir un outil de progrès pour ces collectivités, dans leur gestion et pour la délivrance des prestations de service au public (qu'elles soient assurées en direct ou déléguées à un opérateur extérieur).

Enfin, la normalisation peut apporter des solutions innovantes à des acteurs économiques actuellement peu impliqués dans la normalisation, en particulier les très petites entreprises, les artisans, les professions à ordre, qui représentent pourtant une part très importante de l'activité économique. La normalisation, sans se substituer aux règles de déontologie qui sont les leurs, peut aider ces entreprises souvent individuelles, à faire face aux nouvelles exigences ou opportunités qui découlent de l'ouverture du marché européen.

Détecter l'émergence des nouveaux champs où la normalisation peut apporter une valeur ajoutée

En évaluant la valeur ajoutée de la normalisation face aux tendances nouvelles de l'économie et de la société, on doit prendre en compte l'émergence de nouveaux champs d'application, comme, par exemple, celle du service dans l'ensemble de l'économie. La part croissante, dans l'économie, non seulement des entreprises de service, de la distribution, des assurances, des opérateurs financiers, mais plus généralement du service associé à toutes les activités productives, est une dimension

L'approche normative française doit être réorientée vers le niveau international

Il faut promouvoir la normalisation volontaire comme un outil au service des nouvelles régulations mondiales

majeure que doit désormais intégrer la normalisation. Ses valeurs et son apport peuvent être déterminants dans la qualité de la relation prestataire-client, face à l'apparition de nouveaux opérateurs et de nouvelles relations de marché, telles que celles induites par l'explosion des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Il faut également contribuer à la gestion des compétences et des connaissances. Qu'il s'agisse de métiers classiques mais désormais confrontés à une ouverture internationale, ou de l'émergence de nouveaux métiers liés aux nouvelles technologies ou aux nouveaux services, la normalisation est un outil particulièrement adapté pour faciliter une meilleure perception et la valorisation de ces métiers, et permettre ainsi la nécessaire gestion des compétences correspondantes, au-delà de la formation initiale.

Riche de l'expertise d'hommes et de femmes provenant de l'ensemble des domaines de la technique, de l'économie et de la société, la normalisation contribue à la gestion et la diffusion des connaissances ainsi qu'à l'intelligence économique de plus en plus indispensable à l'efficacité des acteurs économiques.

La normalisation peut aussi faciliter l'évaluation et la maîtrise des risques. Les risques de toutes natures représentent, en effet, une préoccupation croissante au niveau mondial, et l'aptitude des entreprises à s'organiser et à réagir en la matière est devenue un critère majeur d'évaluation de leur « citoyenneté » et de leur performance à moyen terme, en particulier pour les investisseurs financiers. Par le rôle qu'elle peut jouer pour l'instauration d'un dialogue confiant sur la base d'outils communs d'évaluation et d'information, comme pour la diffusion des meilleures pratiques d'évaluation et de maîtrise des risques, la normalisation peut apporter une contribution pertinente et efficace en réponse à cette attente. Il est essentiel de faire percevoir que son apport se situe en complémentarité de la réglementation à laquelle elle ne doit ni ne peut se substituer.

Enfin, il s'agit de mettre l'approche normative au service du développement durable. Ce dernier recouvre un

nombre croissant d'initiatives menées au niveau mondial et devient, de ce fait, un enjeu incontournable pour la société française et ses différents acteurs socio-économiques. La présence française dans les travaux qui se développent sur ce nouveau thème, appuyés par une démarche active et préventive de veille et d'alerte, doit éviter de se retrouver dans une situation défavorable face à l'apparition de nouveaux champs de force qui seront de plus en plus déterminants pour les entreprises et la société civile.

Faire gagner le système normatif en cohérence et en efficacité

On peut gagner en cohérence et en efficacité grâce à des processus et une organisation adaptés, en exploitant l'apport des nouvelles technologies de l'information.

Face à la complexité et aux multiples interactions qui caractérisent la société moderne, le système normatif doit garder le souci d'une forte cohérence :

- cohérence entre la normalisation appliquée aux produits, et celles concernant les processus, les services, les compétences ;
- cohérence transversale entre les documents normatifs issus des différentes filières, concernant différents secteurs d'activités et différents types d'acteurs ;
- cohérence enfin entre les niveaux français, européen et international.

Il est, de plus, nécessaire de développer la capacité à anticiper, le contexte national et mondial très évolutif imposant au système de normalisation d'être à même de détecter les facteurs de changement et, donc, d'anticiper les tendances lourdes en matière de nouvelles règles technico-économiques. Cette exigence passe par une capacité d'écoute, de veille et de diffusion de l'information prospective ainsi que par la mise en œuvre de dispositifs d'alerte.

Quant à l'amélioration de la réactivité, elle suppose d'adapter le processus

La normalisation peut apporter des solutions innovantes à des acteurs peu impliqués dans la normalisation, comme les très petites entreprises ou les artisans

d'élaboration des documents normatifs en fonction d'objectifs bien définis. Dans de nombreux cas concernant les relations inter-entreprises et des sujets purement techniques sans incidence

sociétale, la procédure pourrait être allégée pour tenir compte du petit nombre de parties prenantes. Une démarche de normalisation adaptée aux nouveaux partenaires (notamment collectivités locales, associations, ONG) et aux nouveaux domaines conduit à inventer de nouvelles formes de participation en tenant compte des possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information.

L'utilisation des nouvelles technologies de l'information doit aussi permettre de mieux détecter et anticiper les évolutions, de faciliter le travail d'élaboration des documents et de favoriser le partage de l'information. Elle doit assurer une meilleure association des partenaires et une accessibilité accrue des documents normatifs.

L'efficacité du système dans son ensemble passe :

- par une bonne définition initiale des objectifs poursuivis ;
- par un processus efficace soucieux d'économiser le temps des experts ;
- par la compétence et l'adéquation des bureaux de normalisation dans leur secteur d'activité ;
- par le traitement adapté des sujets intersectoriels ;
- et par des modes de fonctionnement simplifiés permettant à AFNOR d'assurer la cohérence et la pertinence du système français de normalisation, tout en garantissant l'optimisation de la qualité et des délais.

Promouvoir la valeur de la normalisation auprès des acteurs et publics concernés

Cet objectif implique de préparer les nouvelles générations d'experts, de favoriser l'utilisation volontaire des documents normatifs, mais aussi de

communiquer sur les valeurs et les bénéfices de la normalisation volontaire.

L'arrivée de nouveaux acteurs, les changements de responsabilités dans l'entreprise, l'inclusion de nouveaux objectifs dans les programmes nécessitent de former rapidement des intervenants bilingues et compétents tant sur le

plan technique que sur le plan « marketing », capables de s'insérer dans les réseaux internationaux de la normalisation et d'y trouver les alliés nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

Une mobilisation des institutions d'enseignement sur ces questions permettrait de préparer les futurs décideurs à l'action collective sur leur environnement technico-économique et de faire émerger les experts dont la normalisation aura besoin demain et de favoriser une plus large utilisation des normes.

Les normes et documents normatifs produits par le système de normalisation sont des documents de référence reconnus, issus d'une concertation

adaptée à l'enjeu concerné. Leur existence, en tant qu'outil de communication et de confiance, doit permettre d'éviter la prolifération de référentiels de qualité variable. A ce titre, leur usage volontaire doit être encouragé et la conformité rendue plus visible.

Cette communication ne sera convaincante qu'en faisant clairement et concrètement percevoir sur la base d'études de cas le bénéfice de confiance que peut apporter la norme dans de nombreux domaines. Elle devra diffuser les missions et valeurs de la normalisation, faire ressortir clairement des principes simples et notamment rappeler son caractère volontaire pour éviter la confusion fréquente avec la réglementation.

Offrir une gamme élargie de services

L'unification européenne, l'adhésion de tous les pays aux règles de l'OMC

et, plus généralement, la mondialisation créent des droits et des devoirs pour l'ensemble des acteurs de la société française, auxquels la normalisation peut apporter une aide efficace pour gérer les nouvelles problématiques de la compétitivité, de la maîtrise des risques et du développement durable.

De même, le développement de nouveaux secteurs de l'économie tels que les services, et la recherche de modes de management modernes, adaptés à un contexte exigeant en matière de gestion des compétences et des connaissances, conduisent à faire appel à la normalisation au-delà de ses champs d'application classique.

Il appartient donc au système français de normalisation, à AFNOR et aux bureaux de normalisation qui le composent, de répondre, grâce à une stratégie renouvelée, à cette évolution des marchés et de leurs attentes en étant capables d'offrir une gamme élargie de services, et en sachant faire preuve d'une vraie capacité de veille et d'anticipation. ●