
Éditorial

Le choc de simplification des normes est une fiction. Un vrai choc de gestion serait préférable

Les dernières manifestations d'agriculteurs en France et au-delà en Europe ont révélé leur profond désarroi face au bombardement normatif dont ils sont l'objet, singulièrement en matière environnementale, sanitaire et commerciale. L'inflation normative – la norme étant entendue au sens large comme un objet d'orientation des pratiques humaines allant du *soft law* – chartes, codes, procédures... – jusqu'au *hard law* – décrets, lois, réglementations... – est aussi perçue comme un dysfonctionnement majeur dans nombre de secteurs économiques. Dans les collectivités où le Conseil national d'évaluation des normes applicables aux collectivités territoriales (CNEN) ne cesse de la dénoncer. À l'hôpital où les soignants se plaignent du surtemps de gestion administrative qu'engendre la tarification à l'acte (T2A) au détriment du temps passé avec les malades. Dans l'industrie où les normes font souvent barrage à l'accès au foncier et à l'érection de nouveaux sites ce qui obère la réindustrialisation des territoires. Dès 2006 l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) avait identifié l'inflation normative comme un risque notoire de perte de compétitivité pour les pays européens et avait mis au point une méthode d'évaluation des coûts de mise en conformité. Cette évaluation appliquée à la France chiffrait le coût annuel des normes à environ 3 % du PIB soit 60 milliards d'euros par an, chiffre repris en 2008 par la Commission Attali sur la stabilisation normative, puis dans la circulaire du 20 janvier 2018 sur la simplification du droit et des procédures en vigueur, enfin en juin 2023 dans le rapport du Sénat sur la sobriété normative (Sénat, 2023). Pour ces raisons tant sociétales qu'économiques « le choc de simplification des normes » visant à réduire le flux normatif est devenu depuis 2008 un objectif de politique publique en France soutenu par les acteurs du monde économique. Seize ans après, et le désarroi des agriculteurs en est aujourd'hui l'illustration symbolique, les faits montrent que le choc de simplification des normes est en état de mort cérébrale tout simplement parce que l'on n'arrête pas la production des normes sauf à la marge. L'action collective organisée appelle en effet une production normative continue pour la réguler que l'appétence des populations vers plus de précautions et de maîtrise des risques rend inextinguible. Pour paraphraser le génial Michel Crozier (1979), si l'on ne change pas une société par des décrets, une société a besoin de décrets pour exister et doit donc chercher à les gouverner au mieux. Il serait donc temps de préférer à un choc illusoire de simplification

des normes, un choc pour mieux gérer leur complexité ce qui n'exclut pas, au demeurant, une production normative plus sobre et raisonnée. En médecine on dirait passer de stratégies sommaires d'amputation des membres malades à des stratégies plus élaborées de soins. Or pour façonner un choc de gestion des normes avec des impacts réels dans les politiques publiques et dans le management des organisations, on a besoin de connaissances plus solides en sciences de gestion sur le phénomène normatif (Brunsson et Jacobsson, 2003). Cela pour mieux comprendre l'élaboration des normes puis leur mécanique de sécrétion de coûts-valeurs dans les organisations. À tout le moins observer rigoureusement les entreprises qui ont fait de l'agilité normative et de la compliance un avantage concurrentiel décisif.

Pour ne pas repartir de zéro sur le sujet, l'approfondissement des connaissances existantes sur la gouvernance-gestion du phénomène normatif comme celles proposées par les approches *Law & Management* (Masson et Bouthinon-Dumas, 2011) et Tétranormalisation (Savall et Zardet, 2007 ; Boje, 2015) est une voie féconde de recherche pour le gestionnaire afin d'aider utilement aux décisions politiques, économiques et managériales en la matière. Concernant l'élaboration des normes ces approches soulignent en particulier la centralité du principe d'équilibrage posé par François Perroux (1973), c'est-à-dire la recherche du meilleur équilibre possible lors de la conception d'une norme entre les trois grands domaines d'impact des activités humaines organisées : l'environnemental, le social et l'économique. Une norme conçue en silo domaniale – par exemple une norme de protection de l'environnement qui ne prend pas suffisamment en compte les supportabilités sociale et économique – maximise en retour les phénomènes de résistance, de désobéissance ou de « *standard washing* » de la part des corps sociaux sur lesquels elle s'applique. Concernant la production normative, les observations de gestion montrent que les dysfonctionnements provoqués par l'inflation normative sont particulièrement importants dans quatre grands champs d'application : l'administratif et le social, le commerce, la qualité-santé-sécurité-environnement, la comptabilité et la finance. Lorsqu'une norme s'applique dans ces champs, elle suscite des activités humaines et des consommations de ressources – biens et/ou services – d'intégration sources de coûts, par exemple des surtemps d'apprentissage et de gestion des conflits avec les autres normes existantes, des surconsommations pour assurer la conformité et des non productions lorsqu'une entreprise décide d'abandonner un marché devenu trop contraignant pour elle au plan normatif. Les coûts cachés de la normalisation, « cachés » dans le sens non enregistrés ou très imparfaitement par les systèmes comptables et financiers classiques sont conséquents, de l'ordre de 2 000 à 3 000 euros par personne et par an en France. Extrapolé à la population active française, ce chiffre de gestion rejoint celui macro-économique de l'OCDE de 60 milliards d'euros par an et probablement beaucoup plus. Le point remarquable des observations gestionnaires est que le coût des normes peut être réduit de 35 à 55 % assez aisément au travers d'un meilleur management des normes fondé sur des principes d'orchestration, d'arbitrage, de négociation et d'éthique de la norme. Autrement dit la qualité de manage-

ment des normes par une organisation est un levier puissant de recyclage des coûts cachés de la normalisation en performances (Sanchez, 2022 ; Cappelletti et Dufour, 2023).

La « révolution » de la standardisation du reporting de durabilité par l'Union Européenne (UE) au travers de la CSRD (*Corporate sustainability reporting directory*) dont l'acte délégué a été publié le 31 juillet 2023 illustre à point nommé ce besoin vital de connaissances en gestion des normes. La CSRD introduit en effet avec les standards ESRS (*European sustainability reporting standard*) le concept de double matérialité dans les reportings règlementaires des entreprises qui fait converger deux types de matérialité. La matérialité financière qui correspond à l'impact de l'environnement économique, social et naturel sur la performance financière de l'entreprise et qui vise l'information des investisseurs. La matérialité d'impact qui correspond à l'impact des activités de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel et qui vise l'information de toutes les parties prenantes. L'application de la double matérialité aux entreprises européennes de plus de 500 salariés en 2024, puis de plus de 250 en 2025 (soit 50 000 entreprises concernées et probablement beaucoup avec les TPE-PME volontaires) aligne ainsi la durabilité sur les rapports financiers. L'optique de la CSRD est donc révolutionnaire en ce sens qu'elle rend obligatoire la comptabilisation extra financière du capital humain, social et naturel des entreprises en sus de celle classique de son capital économique et financier. Elle accède ainsi à un objectif historique du gestionnaire éclairé de pilotage des performances globales de l'organisation (Ambec et Lanoie, 2008 ; Cappelletti *et al.*, 2024). La standardisation des reportings de durabilité menée par l'UE repose en effet sur l'hypothèse du « *Say and Shame* », c'est-à-dire que l'obligation de produire des informations sur les performances globales (= *Say*) conduira à des améliorations si ces performances étaient mauvaises aux yeux des parties prenantes (= *Shame*). Or cette hypothèse est vérifiée si les entreprises savent gérer la norme CSRD notamment en disposant d'une méthodologie de production efficiente de données valides sur leurs performances globales. Un manque de méthode en la matière pouvant conduire les organisations à une hypocrisie organisationnelle voire une infraction volontaire à la norme (Brunsson et Jacobsson, 2003). La norme est appliquée superficiellement sans véritablement imprégner les pratiques opérationnelles voire elle n'est pas appliquée, en tout cas elle ne se traduit pas par des améliorations des pratiques. Avec la CSRD et quand bien même son intérêt est incontestable pour mesurer les performances globales, le risque de « *standard washing* » existe comme pour toutes les normes d'ampleur. Il est encore accru pour les TPE-PME dont François Asselin, président de la Confédération des petites et moyennes entreprises (CGPME) rappelle que beaucoup seront concernées par capillarité. « Nous sommes volontaires mais nous ne voulons pas être noyés, assommés par un tsunami administratif » insiste le président Asselin concernant la CSRD. Ce que l'on peut prendre comme un appel à l'aide dans la gouvernance-gestion de cette norme. Il ne tient qu'aux enseignants-chercheurs en gestion d'y répondre.

AMBEC S. & LANOIE P. (2008), "Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview", *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45-62.

BOJE D.M. (Ed.) (2015), *Organizational Change and Global Standardization: Solutions to Standards and Norms Overwhelming Organizations*, Routledge.

BRUNSSON N. & JACOBSSON B. (2003), *A World of Standards*. Oxford: Oxford University Press.

CAPPELLETTI L. & DUFOUR N. (2023), *La gestion innovante des normes. Convertir les normes sanitaires, environnementales, sociales et financières en performances*, GERESO.

CAPPELLETTI L., SAVALL H. & ZARDET V. (2024), *Socio-Economic Approach to Management. Science-Based Consulting for Sustainability*, Springer Nature, Pelgrave Macmillan.

CROZIER M. (1979), *On ne change pas la société par décret*, Le Seuil, Paris.

MASSON A. & BOUTHINON-DUMAS H. (éds.) (2019), *L'innovation juridique et judiciaire*, Larcier.

PERROUX F. (1973). *Pouvoir et économie*, Dunod, Paris.

SANCHEZ M. (2022), « Décisions et pratiques de management pour intégrer de multiples normes », *Management & Avenir*, 2(128), 63-81.

SAVALL H. & ZARDET V. (2005), *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*, Economica.

SÉNAT (2023), *La sobriété normative pour renforcer la compétitivité des entreprises*, Rapport d'information n°743 (2022-2023), 15 juin.

Laurent CAPPELLETTI
Co-rédacteur en Chef