

# Faut-il des normes, des référentiels ou standards communs \*

## **François ECOTO**

Chercheur ISEOR,  
Professeur

## **Résumé**

Il n'y a pas de meilleure solution, mais plutôt des solutions de moindre mal. La première consiste à accepter l'établissement de normes, référentiel, et standards communs, sachant, par ailleurs, que cette hypothèse peut davantage abîmer l'économie des pays sous-développés. Dans le monde développé, par exemple, le travail des enfants est immoral, alors que dans le Tiers Monde, la survie de certaines familles en dépend (H 1). La seconde solution consistant à ne rien faire n'est pas non plus meilleure, car elle entraîne une augmentation des délais, des pertes de temps, une baisse de la qualité de la production et de la compétitivité (H 2). La troisième solution qui a le plus de chance de réussir est celle qui consisterait à élaborer des normes plus près de la réalité concrète de chaque pays. Autrement dit, à avoir une vision pragmatique des choses (H 3).

## **Mots clés**

Normes - Référentiels - Standards - Amélioration - Vision pragmatique - Solutions du moindre mal.

## **Abstract**

Title : Should worldwide norms, frames of reference or standards be set?

There is no single best solution, but there are least worst solutions. The first solution consists of accepting the establishment of worldwide norms, frames of reference and standards, while recognizing the possibility of further damage to the economy of underdeveloped countries. In the developed world for example, it is generally recognized that child labour is immoral whereas in the Third World this is necessary if some families are to survive (H 1). The second solution to do nothing is no better, because it causes delays and waste of time in production and a decline in quality (H 2). The third solution, and the most likely to succeed, is to adapt established norms, frames of reference, and standards to the situation of each country, i.e. to take a pragmatic view (H 3).

## **Keywords**

Norms - Frames of reference - Standards - Improvement - Pragmatic view - Least worst solutions

## Introduction

La normalisation est un ensemble de règles techniques établies par des producteurs, en accord avec les usagers, dans l'espoir d'obtenir un meilleur rendement de la matière. Dans la plupart des cas, normaliser revient à remplacer plusieurs produits différents, utilisés pour un même usage, par un produit unique dit normal qui répond aux mêmes besoins et qui est apte à tous les remplacer.

Dans une acception plus large, la normalisation revient à l'établissement d'une règle qui servira à modeler une activité. Dès la plus haute antiquité, les hommes ont fait de la normalisation sans le savoir : le langage et l'écriture sont des exemples caractéristiques de cette normalisation instinctive. La normalisation décimale, l'écriture musicale offrent par delà les frontières et les différences de langage, des illustrations de normalisation internationale.

Une analyse de l'opération de normalisation industrielle, commerciale et administrative montre que, normaliser, c'est simplifier, unifier, spécifier. Simplifier, c'est éliminer les modèles ou types aberrants qui ne se distinguent que par des particularités sans intérêt, pour ne conserver que les modèles correspondant à des besoins déterminés. C'est ainsi que par exemple, 420 modèles d'accumulateurs ont été ramenés à 7. Unifier, c'est déterminer les caractéristiques essentielles des types retenus, pour que, fabriqués par divers fabricants, ils soient néanmoins interchangeables, par fixation au passage de seuil de tolérances. Ainsi, le diamètre du culot des lampes électriques a-t-il été fixé à 15 mm avec une tolérance entre 14,3 et 15,6. Spécifier, c'est consigner les caractéristiques adoptées dans les nomenclatures, cahiers des charges, etc. On obtient ainsi des normes ou standards correspondant à des désignations sans ambiguïté. Ainsi, un fil textile sera, par exemple, spécifié par son numéro métrique, sa résistance à la traction, et sa résistance à la torsion. De la même manière, un acier sera spécifié par sa dureté, sa résistance, sa résistance à la traction, à la compression et au choc.

La rationalisation, en revanche, est une action réformatrice qui tend à substituer à des pratiques routinières et surannées, des méthodes et des moyens basés sur un raisonnement systématique. Un des aspects les plus intéressants de la rationalisation est justement la

normalisation. Par extension, la normalisation est parfois considérée comme synonyme de : rationalisation, régularisation, spécialisation et standardisation.

S'agissant donc de « Normes, référentiels, standards communs », on peut dire que ce sont des concepts qui renvoient tous implicitement et indubitablement à l'idée de rétrécissement d'une partie de notre champ de liberté, par l'obligation d'observance des contraintes qu'ils génèrent, en même temps qu'ils repoussent le mur d'incompréhension et d'économie duale. La normalisation élargit notre périmètre d'échanges commerciaux et de communication par « colonisation » de nouveaux espaces non encore domestiqués ni apprivoisés. C'est un outil d'homogénéisation et vulgarisation des codes communs de pratiques professionnelles, de langage, de comportement, et modes de pensée. Naturellement, le but ultime recherché dans la formalisation de normes, référentiels et standards communs, est sinon la recherche d'une qualité meilleure, du moins son amélioration par optimisation des moyens de production, afin d'éliminer les dysfonctionnements, enrayer les gaspillages, coûts cachés potentiels, et garantir une certaine sécurité tant à l'environnement interne qu'externe de l'entreprise.

Mais de quelle qualité parlons-nous (ISEOR, 1997) ?

En effet, le mot « qualité » est un concept polysémique qui ne peut objectivement avoir qu'une signification subjective, avec par ailleurs des acceptions différentes, suivant les modes de pensée dans le vent, les lieux, les objectifs poursuivis et les destinataires. Aussi conviendrait-il de préciser que la qualité est contingente à la fois de l'utilisateur, de la société et de son environnement. D'ailleurs faut-il parler de qualité ou de conformité ? De qualité ou des qualités ? De qualité technique ou de qualité économique ? De qualité totale dans une organisation ou de qualité partielle ou sectorielle ? En effet, suivant la réponse à la question posée, les hypothèses de travail seront complètement différentes, tout comme les normes, référentiels, standards à bâtir. On ne peut, en effet, parler de qualité d'un produit sans la rattacher préalablement à l'usage qui sera fait dudit produit. Le client achètera toujours, en effet, le produit qui conviendra le mieux à un besoin ou à une attente précise. Le mot conformité conviendrait donc mieux, un produit ne pouvant être déclaré de bonne qualité que s'il convenait à l'usage auquel il est destiné.

De même, un produit pourrait être de bonne qualité de par son conditionnement et sa commodité au transport, et de mauvaise qualité de par sa fragilité ou son caractère dangereux pour la santé. Il conviendrait donc, dans ce cas, d'admettre qu'il n'y a pas qu'une qualité mais des qualités, soit un ensemble de propriétés ou de caractéristiques variables selon les usages ou les objectifs fixés.

Très souvent, le client prend sa décision en comparant les qualités techniques des produits concurrents susceptibles de le satisfaire, et rapporte ces qualités techniques au coût, et à la possibilité d'obtention du produit ou d'accès à ce dernier. Peu importe que ce produit ait atteint un haut degré de perfection s'il ne peut être obtenu dans un délai et à un prix raisonnable. Le coût intervient ainsi dans l'appréciation de la qualité puisqu'il permet de comparer les conformités relatives des produits de remplacement susceptibles de remplir convenablement la même fonction. La qualité économique se traduit ainsi par la valeur d'usage du produit, ou encore par son rapport qualité - prix ou enfin par son rapport coût/efficacité. Dans cette acception, il apparaît donc désormais que pour le client, le meilleur produit serait celui qui satisferait le besoin ressenti, au moindre coût, et qui présenterait les caractéristiques, les performances, la fiabilité, sécurité, et résistance les plus élevées.

Notons enfin que le choix de la qualité d'un produit a souvent comme point de départ la définition de l'usage auquel est destiné ce dernier. Deux possibilités s'offrent alors au client : ou bien il recherche dans

les produits existants ceux dont la qualité convient le mieux à ses besoins et attentes, ou bien le client impose au fournisseur ses propres spécifications répertoriées dans un cahier des charges. Par la suite, il appartiendra donc, au fournisseur de veiller à la cohérence de la qualité de ses produits, au respect des usages, normes et cahier des charges.

Nous nous attacherons à montrer que la principale problématique réside dans la comparaison des coûts et gains associés à l'existence ou non existence de normes, référentiels et standards communs. Autrement dit, il s'agira de montrer que certes, il faut, dans toute communauté de personnes, un cadre réglementaire normatif voire législatif, ne serait-ce que pour arbitrer les conflits entre membres du même groupe, mais que l'instauration de ce cadre et lois n'est pas une condition suffisante, la solution réaliste, pragmatique et de moindre mal résidant plutôt dans le rapport entre les avantages et inconvénients associés à la prescription ou à la non prescription de normes, référentiels et standards communs adaptés à chaque pays suivant ses us et coutumes, sa religieuse, culture et ses modes de pensée. En définitive, nous pensons qu'il n'existe pas de solution miracle et qu'il n'existe pas non plus de meilleure solution dans l'absolu, mais plutôt des solutions relatives de moindre mal par rapport aux objectifs fixés. Aussi, pour résoudre cette problématique, nous servons-nous du corps d'hypothèses suivant, résultant essentiellement de l'observation des évolutions de l'histoire du travail, sous le double prisme des réalités de l'actualité économique et du vécu professionnel en tant que salarié.

### Figure 1. Corps d'hypothèses

H 1 : Il n'y a pas de meilleure solution, mais plutôt des solutions de moindre mal. La première consiste à accepter l'établissement de normes, référentiel, et standards communs, sachant, par ailleurs, que cette hypothèse peut davantage abîmer l'économie des pays sous-développés. Dans le monde développé, par exemple, le travail des enfants est immoral, alors que dans le Tiers Monde, la survie des familles en dépend

H 2 : La seconde solution consistant à ne rien faire n'est pas non plus meilleure, car elle entraîne une augmentation des délais, des pertes de temps, une baisse de la qualité de la production et de la compétitivité.

H 3 : La troisième solution qui a le plus de chance de réussir est celle qui consisterait à élaborer des normes plus près de la réalité concrète de chaque pays. Autrement dit, à avoir une vision pragmatique des choses.

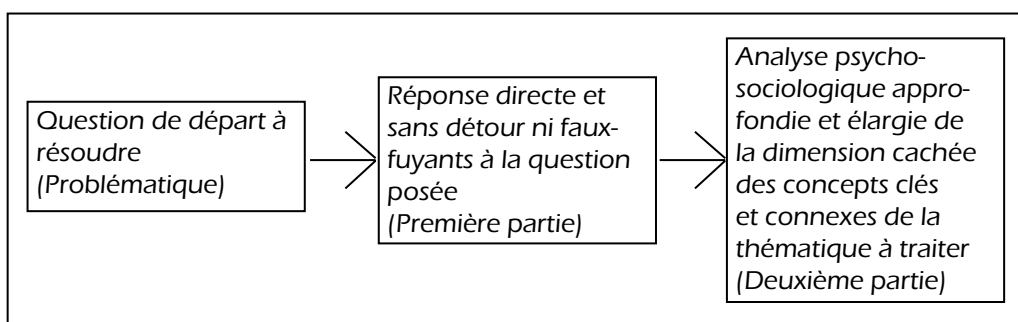
Après avoir apporté, directement et sans détour, des éléments de réponse à la question posée dans le titre, en nous appuyant sur les trois hypothèses de travail sus-énoncées (première partie), nous terminerons par un cadre conceptuel et théorique approfondi dans lequel un accent particulier sera mis sur la dimension sociologique cachée derrière des concepts clés et connexes à la thématique à traiter, ainsi que sur les ambiguïtés et contradictions que le concept de qualité entretient avec les termes apparemment anodins que sont les normes, référentiels, et standards communs (deuxième partie).

et que l'on a, par ailleurs, non seulement la légitimité, l'autorité pour le faire mais que l'on a reçu, également, un mandat sinon unanime du moins consensuel, pour réaliser une telle mission. Plusieurs exemples et arguments tant de nature psychosociologique qu'économique viennent corroborer les incompréhensions qui rythment la vie quotidienne de tous les peuples et qui représentent autant de barrières préalables à franchir, avant d'établir un modus vivendi autour de la question de partage de normes, référentiels et standards communs.

- **Arguments psychosociologiques (Dion M., 1995) illustrant**

**la complexité de l'interculturel devant les vœux d'établissement de normes, référentiels, et standards communs**

**Figure 2. Fil conducteur**



## 1. Cadre opératoire : conditions de faisabilité de la normalisation

### 1.1. Barrières psychosociologiques à l'entrée de la normalisation

**H 1-** *Il n'y a pas de meilleure solution, mais plutôt des solutions de moindre mal. La première consiste à accepter l'établissement de normes, référentiel, et standards communs, sachant, par ailleurs, que cette hypothèse peut davantage abîmer l'économie des pays sous-développés. En effet, dans le monde développé, par exemple, le travail des enfants est immoral, alors que dans le Tiers Monde, la survie de certaines familles en dépend.*

A la question « faut-il des normes, référentiels, et standards communs ? », bien malin serait celui qui se contenterait d'une solution unique, péremptoire, et tranchée. En effet, prendre le risque de répondre par un oui unilatéral suppose que l'on est omniscient, que l'on connaît tous les us et coutumes nationaux et internationaux, toutes les différences culturelles, tous les interdits d'un pays à l'autre, d'une religion à l'autre,

- *Exemple du salut* : en effet, lorsque deux personnes se rencontrent et se serrent la main, elles obéissent à une manière normale de se comporter, dans la civilisation occidentale, mais tout à fait anormale dans d'autres civilisations comme l'Inde, Cambodge. Cet exemple peut être extrapolé à la quasi-totalité de nos comportements et de nos pensées.

- *Exemple de la coiffure* : notre coiffure, nos vêtements, notre façon d'exprimer la joie ou la douleur, tout cela nous a été enseigné par les milieux où nous avons grandi ou dans lesquels nous évoluons. Même notre façon de penser et non pas simplement nos idées, mais notre structuration mentale, nous ont été fournies par la société dont nous faisons partie, au travers de sa langue. Un chinois, un arabe, un européen ne pensent pas de la même façon. Cela est encore vrai d'un Français, Anglais et d'un Allemand. C'est tout le problème de traduction. On peut alors dire que si les manières d'agir, de penser, de sentir de la collectivité s'imposent à l'individu, c'est qu'elles se présentent à lui sous forme de règles, normes, de modèles ou pattern en terminologie anglaise. Il est obligé dans une certaine mesure variable selon les règles de se conformer à ces normes s'il veut être reconnu et accepté par la

collectivité. Nous sommes ici en plein dans le concept d'orientation normative de l'action sociale. Règles, normes, modèles sont des règles de conduite suivies dans une société dont la non – observance entraîne généralement des sanctions diffuses ou explicites et auxquelles la plupart des membres accordent une valeur dans le cadre de leur culture (J. Maisonneuve, 1951).

- *Exemple du voisinage* : s'agissant du voisinage, si la plupart des Américains résidant en Angleterre sont blessés dans leur amour propre, et surpris par l'attitude des Anglais, c'est qu'ils ont été formés par les structures de voisinage américaines, et n'interprètent pas correctement celles des Anglais. En Angleterre, la proximité ne signifie rien. Le fait d'habiter la porte à côté, ne vous autorise ni à rendre visite à ses membres ni à frayer avec eux, ni à leur emprunter des objets, ni à considérer leurs enfants comme des camarades de jeux pour les vôtres. Tous ceux qui ont tenté d'établir des rapports avec des Anglais sur la seule base du voisinage n'y ont pratiquement jamais réussi. Il peut arriver aux Anglais d'entrer en relation avec leurs voisins et même d'avoir avec eux des rapports amicaux. Toutefois, le voisinage n'en sera jamais la raison, car chez les Anglais, les rapports sociaux ne sont pas fonction des structures spatiales, mais du statut social. Il y a peut-être chez les Anglais vis-à-vis des Américains, une attitude relevant de l'ancien statut de colonie dont relèvent les Américains.

- *Exemple de l'intensité de la voix* : le volume de la voix constitue l'un des mécanismes dont la structure varie d'une culture à l'autre. En Angleterre, les Américains sont continuellement accusés de parler trop fort. Les Anglais augmentent le volume de leur voix en fonction de la distance, en utilisant plusieurs niveaux : murmures, voix normale, voix élevée. Plus grégaires que les Anglais, les Américains sont dans beaucoup de cas indifférents au fait que tout le monde les entende. En réalité, leur nature extravertie les pousse à montrer qu'ils n'ont rien à cacher. Les Anglais au contraire sont très soucieux de discrétion. Pour réussir à se passer de bureaux individuels, et à ne pas se gêner, ils ont mis au point des techniques raffinées qui leur permettent de régler leur voix par rapport à l'interlocuteur de façon à ce qu'elle franchisse juste les bruits de fond et la distance nécessaire. Pour les Anglais, parler trop fort est une forme d'intrusion, une forme de mauvaise éducation, et l'indice d'un comportement socialement inférieur.

En revanche, dans un contexte américain, moduler la voix comme le font les Anglais équivaut à une conspiration.

- *Exemple d'inconfort vis-à-vis des odeurs et du sentiment irrationnel d'insécurité* : Après des années de cohabitation, les Occidentaux et les Arabes ne se comprennent toujours pas, comme il conviendrait. Deux impressions irrationnelles animent les Américains, lorsqu'ils sont au Moyen-Orient. En public, ils étouffent et se sentent envahis par les odeurs, bruits et la foule. Et dans les maisons arabes, ils se sentiront mal à l'aise, vulnérables et quelques peu déstabilisés du fait des espaces trop vastes. En effet, les maisons et appartements des classes moyennes arabes, généralement occupés par les Américains au Moyen-Orient, sont beaucoup plus spacieux que les habitations américaines correspondantes. Les Occidentaux s'initient donc au monde sensoriel des Arabes à travers la forte stimulation sensorielle vécue en public, et à travers le sentiment d'insécurité que fait naître en eux, une demeure trop grande.

- *Exemple de comportements en public mal compris* : Pousser et jouer des coudes ne choque pas dans le Moyen-Orient et n'est pas synonyme de mauvaise éducation ni de sans gêne que lui attribuent les Occidentaux. Il découle d'une conception différente des rapports interindividuels et de l'expérience personnelle du corps. Paradoxalement, les arabes trouvent que les Occidentaux, qui gardent leur distance physique et évitent tout contact, manquent d'éducation. En effet, aux yeux d'un arabe, le fait d'occuper un point particulier dans un endroit public, ne confère aucun droit sur cet endroit. Ni le corps, ni la place qu'on occupe ne sont considérés comme inviolables. L'idée d'une intrusion en public n'est pas concevable. Ce qui est public l'est effectivement pour l'arabe. Si un individu se tient au coin d'une rue et qu'il convoite la place d'un autre individu, il est dans son droit de faire son possible pour rendre la situation désagréable afin de faire partir ce dernier et prendre sa place. La conception des Moyen-Orientaux à l'égard du corps et de ses droits est totalement différente de celle des Occidentaux. Leur goût de se bousculer, de se presser en public, leur façon de pincer et de tâter les femmes dans les transports en commun serait très mal vu des occidentaux. La conception de la sphère privée étant différente. Dans le monde occidental, on définit la personne comme un individu à l'intérieur d'une peau. En Europe du Nord

la peau et même les vêtements sont en général considérés comme inviolables. Pour pouvoir les toucher, l'étranger doit demander la permission. Cette règle est valable dans certaines régions de France où le simple fait de toucher ou d'effleurer une personne au cours d'une discussion est considérée comme une atteinte, une agression. Chez l'Arabe, la localisation de la personne par rapport au corps est très différente. La personne existe quelque part au fond du corps. Et le moi n'est pas complètement caché, puisqu'une insulte peut facilement l'atteindre. Le moi est à l'abri du contact corporel, mais non des mots.

On pourrait multiplier des exemples de ce genre, mais là n'est pas le but. Il s'agissait de montrer combien l'élaboration de normes communes est difficile, tant il est vrai qu'avec la conception des petites choses qui rythment la vie de tous les jours, est grande.

## **1.2. Refus de la normalisation ou solution inconciliable avec la globalisation**

***H2** - La seconde solution consistant à ne rien faire n'est pas non plus meilleure, car elle entraîne une augmentation des délais, des pertes de temps, une baisse de la qualité de la production et de la compétitivité*

En quelques décennies, la condition humaine dans l'entreprise s'est métamorphosée. Les entreprises demandent de plus en plus à leurs collaborateurs un fort engagement vis-à-vis de leur activité, et une implication collective plus importante pour l'atteinte des objectifs fixés. Et dans le même temps, les positions des salariés dans l'entreprise deviennent de plus en plus aléatoires, et précaires. Il y a là, ambiguïté et contradiction. Pour éviter un retour en arrière des acquis sociaux, une utilisation inhumaine et dégradante de la main-d'œuvre, favoriser une concurrence déloyale, au nom de la compétitivité et de la mondialisation, un large mouvement d'opinions est né en faveur du respect par les gouvernements et les entreprises d'un nombre minimum de normes, référentiels et standards communs, compatibles de plus avec les principes universels d'éthique et de droits de l'homme. Cette nécessité de sauver au plus vite ce qui l'est encore a généré des initiatives de la part des organisations gouvernementales et non gouvernementales, en vue de l'élaboration minimale d'un cahier des charges ou référentiel,

de normes ou règles, et de standards communs. Parmi les exigences et initiatives actuelles, on pourrait citer : la déclaration de l'OIT sur les droits fondamentaux des travailleurs salariés ; le pacte mondial de l'ONU ; l'initiative de la Commission Européenne en vue de promouvoir un référentiel européen de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ; les normes sociales internationales d'origine privée: SA 8000 - Investors in People AA1000 ; les codes de conduite des entreprises multinationales.

Toutes ces initiatives ont pour finalité l'interdépendance entre le commerce international et les conditions de travail. Elles œuvrent pour un but commun, celui d'amener les entreprises impliquées dans le commerce international à adopter un comportement socialement responsable en se conformant aux normes sociales internationales. En contrepartie de cela, les entreprises se voient soumises à des procédures d'audit social afin de certifier que les produits vendus sur les marchés sont bien fabriqués dans des conditions de travail socialement acceptables. De la sorte, la qualité du bilan social de telles organisations devient un pré-requis ou condition nécessaire pour l'accessibilité au marché, et par voie de conséquence, un avantage compétitif.

Parce que le marché national s'avère trop étroit ou saturé, les entreprises vont s'orienter de plus en plus vers les marchés extérieurs et adopter une stratégie de globalisation pour répondre à une demande qui s'uniformise. Autrement dit, la mondialisation est inéluctable. Par ailleurs, adopter une stratégie de globalisation, c'est proposer au monde entier un produit normalisé avec des méthodes commerciales de plus en plus proches. On voit donc bien que l'on ne peut échapper au phénomène de normalisation qui présente des gains mais aussi des coûts.

## **1.3. Appel à une normalisation éthique et humaine, solution réaliste et pragmatique**

***H3** - La troisième solution qui a le plus de chance de réussir est celle qui consisterait à élaborer des normes plus près de la réalité concrète de chaque pays. Autrement dit, à avoir une vision pragmatique des choses.*

Par rapport à notre thème, et pour la clarté de nos développements, on peut distinguer deux types de

normes : des normes communes à tous les membres d'une société et des normes de rôle.

Les normes communes sont :

- des cadres généraux de la vie et de la communication quotidienne. Exemples : rythme de travail : la France est globalement en vacances au mois d'août ; rythmes des repas dans une journée ; règles, us et coutumes de vie dans la société
- Ce sont aussi des systèmes de représentation, de croyances, de valeurs partagées par les membres du groupe. Exemples : conception du bien et du mal, du succès et de l'échec, du devoir, du travail, des idéaux, des aspirations communes.
- Mais ce sont aussi des symboles collectifs : rites, signes de reconnaissance.

Les normes de rôle, en revanche, sont celles qui prescrivent des conduites propres à chacun au cours des activités du groupe.

Ce qui nous intéresse avant tout, ce sont les normes communes. L'entreprise a besoin de salariés autonomes et qui expriment le meilleur d'eux-mêmes. Elle est aussi source de précarité. Les changements constants défont sans cesse, aujourd'hui, ce que les statuts protégeaient encore hier. L'entreprise impose, de plus en plus, aux salariés une vie professionnelle faite d'une succession de challenges. La mécanisation, délocalisation, les formes d'emplois de service où le salariat s'estompe, les temps de travail très partiels, le recours à l'intérim sont autant de signaux d'alarme et de symptômes d'un effritement du sens traditionnel accordé à la notion de travail, et qui exigent qu'une normalisation minimale soit établie, afin que l'économie soit de nouveau centrée sur le bien-être de l'homme et sur une certaine forme d'humanisme industriel. Les normes, référentiels et standards communs ne peuvent fonctionner que s'ils sont bâtis autour d'un projet qui amène le salarié à englober l'entreprise dans son propre point de vue sur la vie. L'entreprise étant coresponsable de la conduite professionnelle, ses dispositifs de pilotage, de gestion et de management doivent être articulés autour de l'éthique et doivent aussi aider les salariés à se construire une conduite à la hauteur de ce qu'elle en attend.

## **2. Cadre conceptuel et théorique des normes, référentiels et standards communs**

### **2.1. Histoire cursive de la normalisation**

Si le terme de normalisation est récent, l'idée est déjà ancienne. Parmi les réalisations anciennes, on peut citer : les tables de construction du Général Gribeauval concernant la fabrication des munitions et des fusils en 1760 ; le système métrique en 1795 ; le filetage des vis en Angleterre en 1841 ; l'écartement des rails des chemins de fer en 1846 ; le bureau Véritas pour la construction et la classification des navires en 1851 ; les filetages de l'Inspecteur Général Sauvage en France en 1891 et qui deviendront la première norme technique internationale au Congrès de Zurich en 1898 ; la création du Comité de Normalisation de l'Industrie Electrique en 1907 ; et la première guerre mondiale qui amène la création de Comités de Normalisation en Allemagne, France, Angleterre et aux Etats-Unis afin de garantir l'interchangeabilité dans les fabrications de guerre des différents pays. La nécessité de fixer des normes dans les différentes industries provoque de nombreuses initiatives privées, souvent contradictoires. Puis la création de bureaux de normes par industrie. Enfin la création d'un organisme central: l'AFNOR (Association française de normalisation en 1929. Le gouvernement crée en 1929 un Comité Supérieur de Normalisation, remplacé en 1941 par le Commissariat à la Normalisation. En 1928 avait été créée la Fédération internationale « International Standardization Organisation (ISO) » dont le siège est à Bâle.

Contrairement à l'Angleterre et la Belgique, le terme « standardization » dans le titre ISO, n'est plus utilisé officiellement en France depuis 1926, et est remplacé par le terme « normalisation ».

D'après Lebreton, la normalisation a pour but d'éliminer les variétés superflues des produits en qualité et en dimension, alors que la standardization fixe les caractéristiques mécaniques, physiques ou autres des types retenus.

### **2.2. Cadre contextuel**

L'organisation scientifique du travail (OST) repose : sur la division du travail et la spécialisation des tâches ; la sélection professionnelle ; la distinction entre la prépa-

ration du travail de plus en plus poussée, et son exécution ; la recherche des économies par suppression des gaspillages de matières et de temps ; l'emploi de systèmes de salaires stimulants ; le contrôle des résultats obtenus ; l'humanisation du travail et l'instauration d'un climat de compréhension et de coopération à l'intérieur de l'entreprise, et amènera à remettre en cause certaines formes d'organisation trop mécanistes. C'est ce qui freinera ou s'opposera à l'extension de la division du travail et poussera à certains regroupements de tâches afin de rendre le travail moins monotone et plus intéressant.

L'OST, organisation scientifique du travail, ne doit pas être confondue avec le système de planification stratégique également baptisé OST (Objectif, Stratégie, Tactique), élaboré par et pour Texas Instruments.

L'OST qui nous intéresse a été développé par Frederick W. Taylor (1856-1915) à la charnière du 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècle. Elle a pour origine une constatation faite par Taylor fraîchement nommé contremaître, sur la flânerie systématique à laquelle se livrent les ouvriers. Mais pourquoi flânent-ils ainsi, alors qu'en travaillant davantage il gagneraient plus d'argent ? Deux réponses lui viennent à l'esprit. La première réponse est que cette flânerie est la résultante d'une mauvaise organisation du travail ayant été inventée par les ouvriers et transmise de génération en génération, sans volonté d'efficacité. La seconde provient de la certitude des ouvriers que toute augmentation de leur productivité entraînera systématiquement une hausse des objectifs par la hiérarchie, mais pas une élévation de leur niveau de vie, ce qui les fera travailler davantage pour le même salaire. Dans ces conditions, la flânerie s'explique mais ne se justifie pas. C'est un jeu à somme nulle où personne ne gagne.

D'un côté, l'ouvrier gagne mal sa vie, mais contrôle sa tâche. De l'autre, la direction de l'entreprise est incapable de mesurer l'efficacité réelle du travail réalisé, l'ouvrier tenant son savoir de son prédécesseur et non de son supérieur. La direction se contente de diminuer le prix de l'unité produite pour accroître son bénéfice.

Selon la situation économique, le résultat est un marchandage déséquilibré qui ne profite qu'à l'une des parties en présence. Pour sortir de cette situation stérile et enrichir à la fois les uns et les autres, Taylor ne voit qu'une solution : décomposer les opérations nécessaires quant à la réalisation de la tâche, et calculer

le temps imparti à chacune d'elles. Ainsi, direction et ouvrier, c'est-à-dire les deux partenaires sauront exactement évaluer l'efficacité du travail réalisé et pourront partir sur de bonnes bases de négociation.

L'ouvrier n'ayant pas les connaissances requises pour mettre en place ce système scientifique, ce dernier sera confié à un bureau d'études qui rationalisera le processus de fabrication, éliminera les tâches inutiles, et imposera aux ouvriers de nouvelles méthodes de travail plus efficaces où la flânerie n'aura plus de raison d'être. Bien vite, on va passer d'une décomposition des tâches à une répartition des hommes par tâche décomposée. Le « One best way » (la meilleure, la seule façon de faire) va ainsi naître d'une organisation plus rationnelle du travail qui doit modifier les rapports humains dans l'entreprise, et apporter à chacun, (et surtout à l'entreprise) la prospérité. Cette science qui ne supporte aucune contradiction s'appuie sur une nouvelle vision de l'homme. Ce dernier est cupide, il aime l'argent. On ne peut donc le motiver que par des augmentations de salaire. Il doit être isolé pour mieux travailler, le groupe étant un danger potentiel pour lui. Il doit obéir ; faire ce qu'on lui demande de faire. De toutes les façons, il ne dispose pas de compétences requises pour concevoir une méthode scientifique de travail. Qu'il laisse donc faire les experts et qu'il obéisse !

Etude des connaissances traditionnelles, enregistrement, classement, transformation en lois scientifiques, sélection scientifique des ouvriers et de leurs performances, entraînement scientifique des ouvriers : avec Taylor, la science est partout, pour le bien de tous, même si elle passe par le pillage des savoir-faire des salariés qui perdent du coup leur pouvoir de négociation face à une direction toute-puissante, qui contrôle maintenant l'efficacité du travail.

Heureusement que l'on sait depuis, les répercussions déplorables de l'application universelle de cette méthode dans l'industrie : appauvrissement et déshumanisation du travail, travail à la chaîne, absence de dialogues entre ouvriers et direction, surestimation du rôle des bureaux d'études et plus largement des états-majors, conflits larvés entre opérationnels et fonctionnels, démotivation. Mais force est de constater que, malgré ses travers, la méthode taylorienne est loin d'avoir disparu.

### 2.3. Approche descriptive de la normalisation

Normes, conventions, modèles, principes et règles sont synonymes. Standard, en tant qu'adjectif, est synonyme de courant, ordinaire, uniforme, habituel, type, normalisé, stéréotypé, classique. En tant que substantif, standard est synonyme de règle, norme.

La normalisation est une démarche collective entre partenaires économiques et sociaux ayant des activités liées en vue, d'une part, de trouver des solutions techniques et commerciales à des problèmes répétitifs, et d'autre part, d'établir et d'améliorer leurs relations. Une norme est, en effet, au sens de l'AFNOR, « un outil de régulation du marché à la disposition de l'ensemble des partenaires économiques ». C'est le résultat d'un accord librement consenti représentant un équilibre entre les exigences des utilisateurs, les possibilités techniques de la production, les demandes de la distribution, l'intérêt général représenté par l'administration, les contraintes économiques des uns et des autres.

Il existe, d'après l'AFNOR, quatre types de normes : des normes fondamentales qui concernent la terminologie, la métrologie ; des normes de méthodes d'essai ; des normes de spécification fixant les caractéristiques d'un produit ; et les normes d'organisation et de service décrivant les fonctions de l'entreprise et les activités de service.

Les avantages de la normalisation sont à rapprocher des désavantages du manque de normalisation. Comment serait notre vie, si par exemple, notre voiture ne consommant qu'un seul type d'essence, en l'occurrence le super sans plomb 98, on ne pouvait faire le plein que dans une seule et même station, du fait de l'hétérogénéité des essences et de l'absence de normalisation ? Nous n'irions assurément pas très loin en vacances pour ne pas être à court d'essence, les stations longeant notre parcours ne disposant pas la qualité d'essence appropriée à notre moteur. Il en irait de même pour les soins et médicaments à donner aux malades ; des normes de sécurité pour les jouets ; des formats de papiers (A3, A4) ; des normes européennes ISO 9000, ISO 9001, 9002 ; des normes NF X30- 200 (NF environnement). Les avantages de la normalisation ne sont pas négligeables, lorsqu'on voit les difficultés que l'on peut rencontrer dans les secteurs non normalisés ou seulement en attente de normalisation comme : la vidéo où il existe plusieurs standards diffé-

rents et non compatibles (VHS et super VHS de JVC ; 8 mm, HI 8 et Betacam de SONY) ; les prises électriques différentes entre la France et l'Angleterre ; l'écartement des rails de réseaux ferroviaires différents entre la France et l'Espagne, par exemple.

Ainsi que nous le soulignons plus haut, les avantages existent et profitent à plusieurs destinataires: les entreprises, l'industrie, le commerce, l'économie en général, les pouvoirs publics et les consommateurs.

- *Pour les entreprises,*  
c'est : l'amélioration de la compétitivité par la rationalisation, et par la qualité ; la réduction des coûts de production par normalisation des procédures ; le soutien à l'innovation par simplification des procédures et encouragement à l'installation de nouveaux laboratoires de recherche ; l'augmentation de la fiabilité des produits ; l'amélioration de la sécurité par une meilleure prise en compte de l'actualisation de la connaissance et par une coopération plus grande ; le soutien à la vente par l'octroi de la marque de qualité NF.

- *Pour l'industrie,*  
simplification et économie des travaux d'études, fabrication en série et meilleur rendement du matériel plus rapidement amorti et de la main-d'œuvre. Simplification des magasins. La SNCF a pu ainsi réduire ses stocks de 80% en 1952. Décentralisation industrielle possible des ateliers de montage de pièces interchangeables, notamment dans l'industrie automobile ; simplification de la comptabilité industrielle ; réduction des capitaux immobilisés et pour toutes ces raisons, abaissement du coût de revient.

- *Pour le commerce,*  
réduction des stocks et par suite, diminution des capitaux investis et des risques de dépréciation sur les stocks. Livraisons des fournisseurs plus rapides et plus sûres. Réduction des erreurs de commandes.

- *Pour l'économie en général,*  
régularisation du cycle économique, de l'emploi de la main-d'œuvre, car on peut plus facilement constituer des stocks de pièces interchangeables en périodes creuses ; extension dans le bâtiment du travail en atelier, ce qui supprime une partie des inconvénients des intempéries et de la morte saison d'hiver. Suppression de la douane technique quand la normalisation devient internationale, mais risque d'usurpation et de contrefaçon.

• *Pour les pouvoirs publics, c'est :*  
l'instrument d'une politique industrielle globale ; la meilleure gestion des ressources du pays : économie d'énergie, préservation de l'environnement.

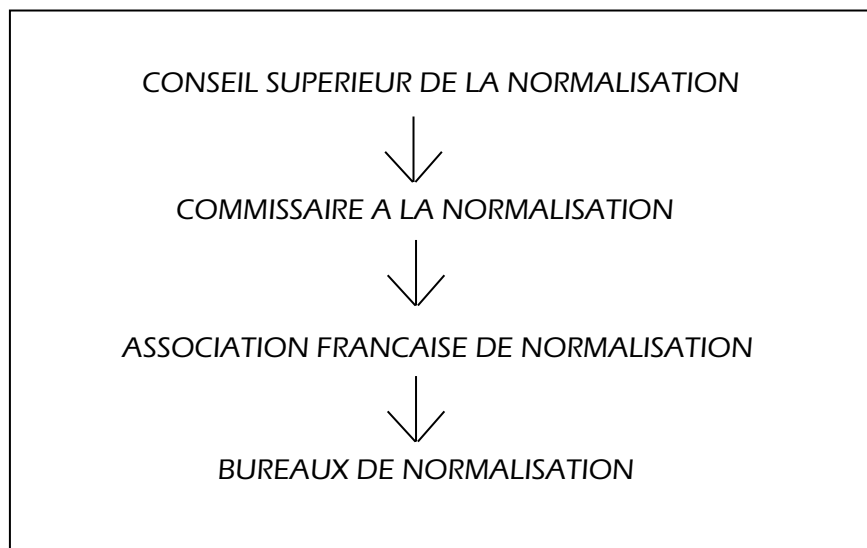
• *Pour les consommateurs,*  
la marque de qualité NF est un « plus » ; l'étiquetage informatif pour les produits NF facilite le choix ; la garantie de sécurité, l'interchangeabilité, le meilleur SAV représentent une amélioration de la vie collective et individuelle. Relèvement de la qualité ; abaissement du prix d'achat possible par baisse du coût de revient de l'industriel. Facilité de remplacement total ou partiel des pièces de rechange. Baisse des controverses sur la qualité

Le Commissaire à la normalisation, sous la tutelle du Ministre de l'Industrie est l'interface entre le ministère et l'AFNOR.

L'AFNOR ou Association française de normalisation, association de type 1901, créée en 1926, coordonne des Bureaux de normalisation (BN), homologue et diffuse les normes, gère la marque NF, et représente enfin les intérêts français auprès des organismes internationaux.

Les Bureaux de Normalisation (BN) préparent, en revanche, les avant-projets de normes.

**Figure 3. Organisation nationale de la normalisation**

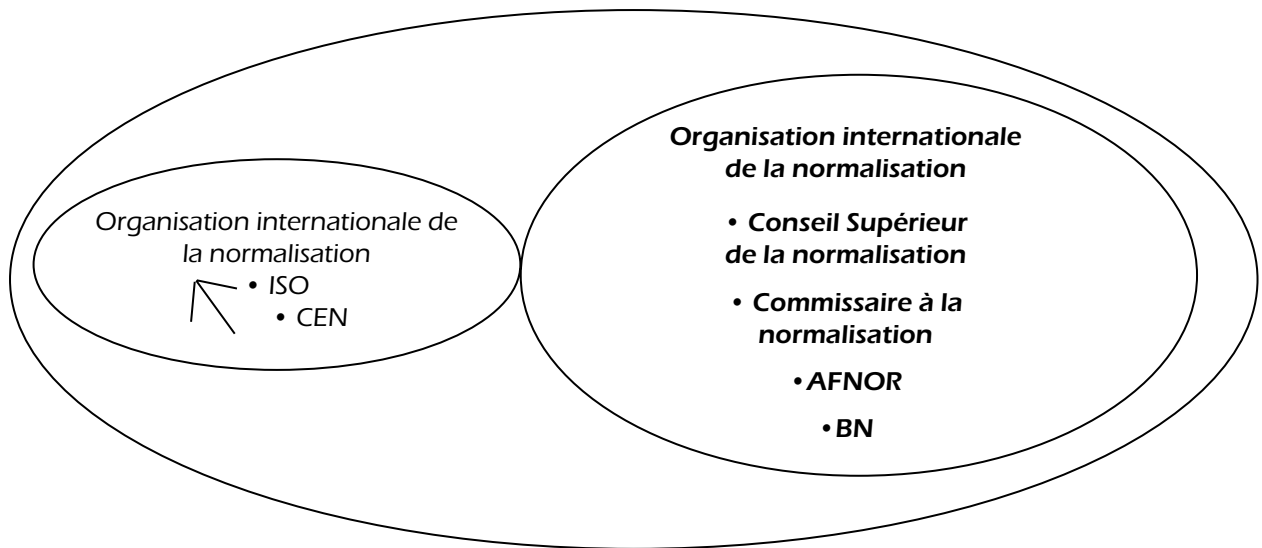


L'organisation de la normalisation mérite un soin particulier. On peut l'approcher sous l'angle national ou international. Sous l'angle national, on peut dire que la normalisation est structurée autour de quatre instances parmi lesquelles on trouve le Conseil supérieur de la normalisation, le Commissaire à la normalisation, l'Association française de normalisation (AFNOR), les bureaux de normalisation (BN).

Le Conseil supérieur de la normalisation, composé de 52 membres, propose les orientations générales de la normalisation.

L'organisation internationale est structurée autour de deux instances primordiales : l'ISO (iso.ch) et le CEN (cenorm.be). L'ISO ou International standardization organisation regroupe les organismes nationaux dont notamment l'AFNOR (afnor.fr) pour la France. Quant au CEN ou Comité européen de normalisation, il regroupe les organisations des pays de l'Europe de l'Ouest.

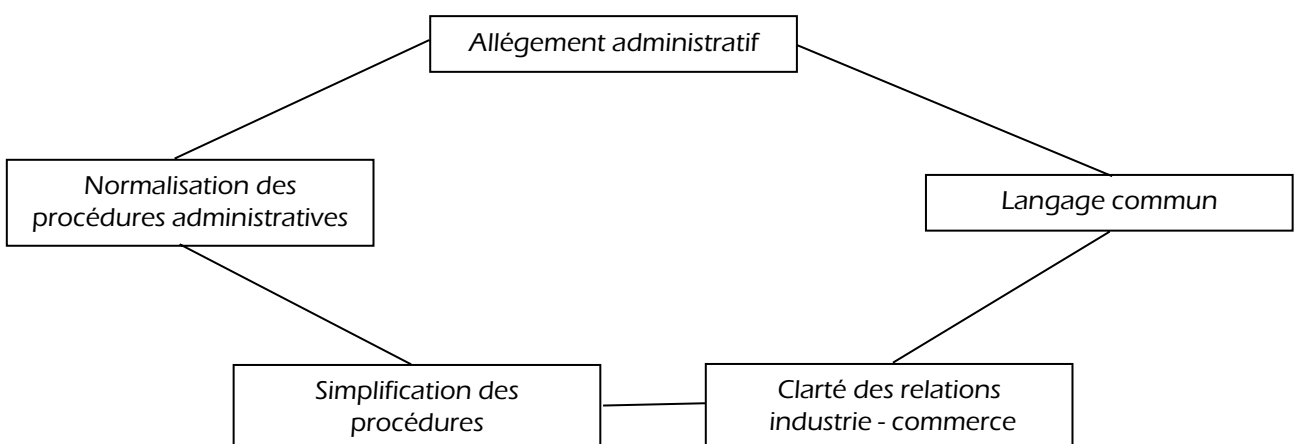
**Figure 4. Organisation nationale et internationale de la normalisation**



Pour ce qui est de la certification, la marque nationale NF (Norme Française) atteste la conformité des produits qu'elle couvre aux normes qui leur sont applicables dans les conditions définies par l'AFNOR, cette dernière proposant aux entreprises vingt mille cinq cents normes françaises. La loi sur la certification de qualification ou loi Scrivener du 10 janvier 1978, prévoit plusieurs formes de certification : l'auto-certification par le fabricant, somme toute fantaisiste ; le contrôle de prototype, effectué par un organisme extérieur à l'entreprise et qui n'est pas agréé ; la certification de qualification, attribuée par un organisme différent du fabricant et du distributeur, agréé par le Ministère de l'Industrie qui contrôle tout au long de sa fabrication un certain nombre de caractéristiques du produit ou service, les organismes certificateurs étant l'AFNOR, LNE (lne.fr), QUALISOL...X

Un exemple de normalisation est le GENCOD ou Groupement d'Etudes, de Normalisation et de Codification. C'est un organisation chargé de l'attribution du Code National Unifié des Fabricants (CNUF) entrant dans la composition d'un code barre en France. Précisons que le GENCOD (gencod-ean.fr) est un langage, c'est-à-dire une manière de s'exprimer au moyen d'une méthode de codification qui identifie les sociétés et leurs différents établissements, les produits et leurs emballages, le type de transaction et son contenu, en respectant les règles de présentation des documents et autres supports.

**Figure 5. Un exemple des avantages de la normalisation : le GENCOD**



Le code-barre Gencod EAN (EAN : european article numerotation. EAN est une société de droit belge dont le siège est à Bruxelles. Elle rassemble actuellement 18 sociétés nationales de codification dont GENCOD France) présente de nombreux avantages, entre autres : carte d'identité internationale du produit ; allègement des opérations de marquage en magasin ou en entrepôt ; connaissance permanente des ventes et des stocks, article par article, par saisie automatique aux caisses reliées à l'ordinateur central ; fluidité des opérations aux caisses ce qui permet un gain de temps ; disparition des erreurs de prix résultant des manipulations de la caissière, d'où économie d'argent ; ticket de caisse plus compréhensible pour le client, puisque ce sont les mêmes mentions connues et assimilées par le client qui reviennent tout le temps. Ce dernier a donc ses repères et ne perd donc pas son temps à décrypter les informations qui s'y trouvent. Par ailleurs le nombre de contestations diminue du fait de l'élimination de la complexité.

## **2.4. Dimension cachée des termes clés et connexes au sujet**

### **2.4.1. Analyse sémantique de l'expression « faut-il »**

L'inversion et la forme interrogative « Faut-il » vient du verbe falloir à la troisième personne du singulier du présent de l'indicatif. Il s'agit d'un verbe « défectif » qui, vu sous l'angle de la syntaxe, ne se conjugue pas à tous les temps, ni à tous les modes, et ni à toutes les personnes, un peu comme les verbes absoudre, braire, et clore. Verbe à dimension polysémique, le mot « falloir » peut, selon le contexte, les circonstances, et le ton employé avoir plusieurs connotations, et recouvrir plusieurs sens. « Falloir », sous le double prisme de l'anglais et de l'allemand, a le mérite de nous fournir plusieurs flexions, paradigmes et déclinaisons qu'on ne lui connaît pas forcément, comme ceux : de besoin ou de manque (need, want), d'obligation (to have to, must, ought to, should), de probabilité, d'éventualité (must have, must be), d'intensif (must, should, can't afford), de fatalité (would have, should have). Un éclairage sémantique venant de l'allemand confirme les versions anglaises, et va un peu plus loin. C'est ainsi que « Falloir » va pouvoir revêtir suivant les circonstances et le contexte, le sens de : avoir besoin, être nécessaire, convenir, devoir absolument (müssen), devoir moralement (sollen) comme par exemple : que (faut-il) faire ? Was (soll ich) tun ?

Il apparaît donc, d'ores et déjà, que « faut-il » peut prendre aussi bien la forme d'un conseil, d'une préconisation, d'une recommandation, d'une solution, d'une prescription, que d'une invitation, d'un ordre, d'une nécessité morale ou vitale avec implicitement en arrière-plan, une obligation morale ou contractuelle de résultat dont les coûts et gains associés ne manqueront pas, le moment venu, de faire l'objet d'une sanction et d'une évaluation quantitative et qualitative, assorties d'un réajustement ou d'une correction. Dans nos développements ultérieurs, l'expression « faut-il », sera indifféremment interprétée comme équivalente à l'une ou l'autre des idées suivantes : « est-il bon », « est-il sensé », « est-il raisonnable », « est-il sage voire prudent de... », « est-il sérieux », est-il nécessaire voire indispensable », « est-il obligatoire de ».

La thématique du colloque « Faut-il des normes, référentiels, et des standards communs » appelle un choix unique. Ce choix à des répercussions heureuses ou malheureuses suivant la réponse fournie. Cette réponse renvoie implicitement à la peur et à l'incertitude. La peur et l'incertitude ne peuvent être atténuées que par la confiance que l'on éprouve vis-à-vis des autorités pilotant la normalisation. Par le qualificatif « communs » situé à la fin du titre de cet article, on peut penser que cette thématique nous interroge également sur notre capacité à partager un espace commun d'échanges, de communication, de pratiques professionnelles, de langage commun. Elle nous questionne également sur la profondeur de nos connaissances sur les normes, référentiels et standards communs ; la foi et la confiance que nous éprouvons et manifestons envers eux. Car un choix est une prise de décision. Et avant de prendre une décision, on soupèse le pour et le contre, à partir des connaissances qu'on a sur le sujet ou des éléments d'informations dont on dispose. La réponse étant lourde de conséquences après le choix en faveur ou en défaveur de la normalisation, la peur de la sanction se révèle alors être un facteur à prendre aussi en compte dans l'appréhension globale du problème.

Aussi conviendra-t-il de s'arrêter un moment sur les concepts de « peur, partage et connaissances ».

### **2.4.2. Contenu du concept « peur »**

La peur, respectivement « fear » en anglais, et « Furcht » en allemand, est un terme générique désignant des sentiments désagréables de tension ou d'implication éprouvés à la vue, ou à l'attente de :

- menaces, dangers concrets face aux objets, personnes, et face à certaines situations
- d'indices signalant une confrontation imminente

Outre les représentations associées, la peur fait naître des comportements de méfiance, défense, maîtrise ou d'évitement. Des sentiments comparables et qui se manifestent sans référence à un objet ni à une situation concrète sont appelés « angoisse ». Par contre, les sentiments intenses et incontrôlables de peur devant certaines catégories d'objets ou de situations dont le sujet ne s'explique pas l'apparition sont considérés comme des peurs névrotiques ou phobies. Mais comme la peur et les sentiments d'angoisse présentent les mêmes symptômes, la recherche les englobe sous le concept d'état d'angoisse, les phobies étant considérées, en revanche, comme des formes spécifiques d'angoisse névrotique.

L'observation montre que, pour l'essentiel, la peur évoque la frayeur, l'affolement, la panique, la crainte, l'inquiétude, et l'anxiété. Et vis-à-vis de certaines situations, elle prend la forme d'une aversion, répulsion, horreur. On peut dire qu'instinctivement, la peur devient une hantise, une appréhension, un manque de confiance et d'assurance vis-à-vis de soi et des autres. Il s'ensuit que, dans le cadre d'un partage de normes, référentiels et standards communs c'est-à-dire d'une gestion commune de connaissances stéréotypées ou balisées, si les protagonistes en présence ont le sentiment que l'un des partis manifeste de la peur ou de la méfiance vis-à-vis des normes, référentiels et standards proposés pour résoudre un problème industriel, commercial, social ou écologique donné, les discussions sont, par avance, vouées à l'échec.

Le partage est une sorte de négociation impliquant, implicitement, que chaque acteur, donneur ou receveur, sait gérer au mieux ses émotions et ses atouts, afin de se présenter, face à l'autre, d'une manière crédible. Cependant, l'acte de gestion et celui de faire confiance sont par essence antinomiques, dans la mesure où la gestion vise à gommer, à réduire l'incertitude, alors que la confiance l'accepte. La confiance est un sentiment de quiétude envers autrui ou envers les théories ou procédures ayant fait leur preuve. C'est un jugement de valeurs en la fiabilité d'un système, principe, méthode, démarche, proposés et en la crédibilité de l'autre protagoniste, partie prenante dans l'affaire. Or les sentiments et les jugements se manipulent et

se gèrent difficilement, la confiance se construisant à partir d'échanges qui s'apparentent davantage au don qu'à l'échange véritablement marchand calculé voire négocié.

Dans le paragraphe suivant concernant le concept de « partage », nous verrons, justement, que le partage implique implicitement l'idée de confiance relative ou absolue. Que, dans certains cas, la confiance peut se transformer en défiance, c'est-à-dire en crainte d'être trompé, ou en manque de confiance dans l'action de l'autre. Que la peur et la confiance ne sont pas uniformes et dépendent du contexte, des circonstances, de l'importance de l'objet du partage, des liens d'amitié et de parenté unissant les protagonistes, leur degré de fréquentation, et des niveaux hiérarchiques des acteurs en présence : sont-ils des pairs, donc de même niveau hiérarchique ? Ou l'un dépasse-t-il l'autre ?

#### 2.4.3. Sens du mot « partage »

Le champ lexical du concept de « partage » est vaste et couvre un espace sémantique assez varié traduisant, suivant le contexte et le critère retenu, l'idée de fractionnement, de division, fragmentation, partition, distribution, répartition, démembrement, de limite d'une frontière, de dichotomie, scission, coupure, d'adhésion ou compliance, d'aide, d'association, solidarité, compassion, de partenariat, coopération, alliance, transmission, et de participation.

Pour qu'il y ait partage, il faut au minimum qu'un certain nombre de conditions soient réunies. Il faut, en effet, qu'il y ait :

- au moins deux entités (donneur et récepteur) disposées à accepter l'échange ;
- un système de décodage ou de traduction de l'information émise et reçue ;
- un objet de partage (but, finalité, objectif) ;
- un minimum de confiance et de reconnaissance entre les deux parties quant à la capacité à assimiler les flux d'informations réciproquement échangées, informations aussi bien techniques, économiques qu'autres, et l'aptitude à comprendre les exigences intellectuelles du partage et à supporter les contraintes procédurales de l'échange ;
- des règles de jeux claires établissant et indiquant le sens, l'ordre, le rythme et le débit de l'échange à observer, sous peine de sanctions, rupture et

interruption de ce dernier. Aussi conviendra-t-il de comprendre la notion de partage sous différents angles : il faut se demander, dans un premier temps, si les deux acteurs du partage sont d'égale force c'est-à-dire des pairs ou entités de même niveau hiérarchique (s'agit-il d'un organisme officiel proposant la normalisation à une entreprise, ou deux entreprises de même secteur voulant travailler ensemble avec les mêmes méthodes de fabrication, de conditionnement...). Dans un deuxième temps, il conviendra de se demander si, dans la relation d'échange entre les acteurs, il n'y aurait pas un dominant et un dominé. Mais se pose alors la question quant à savoir qui des deux doit prendre l'initiative de proposer ou de commencer, de conclure ou finir, le premier, l'échange ou partage. Mais, une fois que cela est fait, on pourrait se poser la question quant à savoir qui décide du choix des règles du jeu, et de qui détient-il la légitimité de le faire ? Cette légitimité est-elle le fait des protagonistes intéressés par la normalisation et l'échange, ou d'une entité extérieure à celui-ci, mais dont l'arbitrage a été sollicité par les deux acteurs du partage ? Ce qui sous-entendrait peut-être, quelque part, que les deux n'ont qu'une confiance mutuelle limitée, partielle, et que la présence d'une tierce entité est là pour garantir la régularité de l'échange par rapport aux normes sollicitées et voulues par les deux acteurs en jeu.

- Et une proximité fonctionnelle dans un référentiel ou cahier des charges précis : entreprise, organisation, méthodes et équipe de travail.

Le partage des connaissances communes ou normées implique un certain don de soi, une certaine générosité même partiellement calculée, une certaine prédisposition ou aptitude à s'ouvrir aux autres. Mais « avoir confiance » signifie étymologiquement « se fier à » ou « avoir foi en ». Or si la foi et les croyances peuvent se justifier en raison, la raison par contre ne peut complètement justifier leur fondement. On pourrait penser que foi et croyance sont identiques. Pourtant il convient de les distinguer. Quand on dit « qu'on croit que », on donne son assentiment à une affirmation, mais on veut aussi signifier que celle-ci laisse une place au doute. « On croit que » c'est-à-dire, on n'en est pas certain. La croyance est alors du côté de l'opinion.

C'est une opinion qui se sait incertaine, et d'autre part, est incommensurable avec le savoir rationnel, car il est possible de produire des raisons justifiant sa croyance et la rendant à ses yeux, vraisemblable. Or tel n'est pas le cas de la foi. Dans l'expression « je crois en Dieu », le verbe croire n'a pas le même sens que dans : « je crois que Dieu existe ». A l'inverse de la simple croyance, la foi est une adhésion absolue. Un illustration type est l'exemple d'Abraham : à Dieu qui lui commande d'immoler Isaac, son fils unique, Abraham obéit, contre toute vraisemblance et contre toute raison. En somme, il y a quelque chose de commun entre croyance au sens d'opinion, et le savoir rationnel, alors que la distance semble infinie entre ce dernier et la foi.

Descartes pensait déjà que tout pouvait être expliqué par la raison humaine, laquelle raison avait, par ailleurs, toute capacité de juger d'une façon permanente et pouvait faire de l'homme, le maître et possesseur de la nature. Dès lors, l'homme devenait capable de maîtriser le processus de construction de la confiance. Ce dont Pascal répondait que la raison et le cœur sont complémentaires, chacun ayant sa propre pertinence pour comprendre et agir puisque « le cœur a ses raisons que la raison ne connaît pas ».

Mais si partage des connaissances normées, balisées, standardisées rime au premier abord avec « confiance et générosité même partielles », cela ne doit pas être considéré comme de la « naïveté » ni de l'utopie.

Si l'on admet, en effet, que le partage de normes, référentiels et standards communs c'est-à-dire le partage d'une base commune de connaissances codées passe par une transmission des informations utiles, et qu'un minimum de suivi est nécessaire pour savoir si ces informations sont bien assimilées, et produisent bien l'effet attendu ou sont bien arrivées au bon destinataire, alors une gestion du suivi de ces connaissances normées s'impose d'elle-même. Par ailleurs, si l'on admet l'hypothèse que l'acte de gestion nécessite, en général, d'exercer un contrôle, la confiance que l'on oppose souvent au contrôle s'exclut, donc, du champ d'application de la gestion, suivant qu'elle est le complément ou le symétrique du contrôle.

D'autre part, si la confiance se base sur la foi, la conviction, ou sur un sentiment personnel, il devient alors difficile de la gérer, sauf à rentrer dans le jeu de la manipulation et de la défiance. Enfin, on peut se demander si le partage sincère, est un état, une donnée

ou au contraire, une pulsion que les protagonistes de l'échange pourraient rationnellement orienter et peut-être gérer entre eux pour le bien des deux partis en présence. Il ne faut cependant pas se leurrer. L'acceptation ou le refus de partage de normes, référentiels, standards communs sera différent suivant les statuts des protagonistes et le contexte.

**Figure 6. Mots et idées clés implicites**

Mots et idées clés implicites :

- Faut-il
- Peur
- Connaissances
- Liberté confisquée ou mieux organisée
- Normes et stratégie de globalisation
- **Approche descriptive** : norme absolue, impérative, recommandée ; types de normes : normes communes et normes de rôle
- **Approche fonctionnelle** : fonction des normes au niveau social, individuel (adhésion totale ou formelle ? Refus et rébellion ?
- **Approche dynamique** : élaboration et transformation des normes

• Si les protagonistes sont de niveaux hiérarchiques différents, le partage de normes, référentiels et standards communs se fera d'une façon plus formelle, avec un cadre, un espace temps préétablis, une confiance sélective, partielle, et officieuse. On fait confiance aux normes, référentiels, standards, officieusement, sur certains points et pas sur d'autres. Tout dépend, en fait, de la perception des externalités positives ou négatives que l'actualité économique diffuse, et de la compétence, honnêteté que l'on a de l'interlocuteur. Le contrôle, dans ce cas, n'est pas très éloigné de la confiance et reste le moyen de recours possible, dans le cas où il y aurait un soupçon de défiance. Toutefois, la confiance peut exister même si le contrôle est possible. Dans ce cas la confiance ne complète pas le contrôle, mais se substitue à lui, en partie ou totalement. C'est le cas par exemple, d'un patron artisan vis-à-vis de l'apprenti qu'il a formé et embauché. Le patron, satisfait du travail de son élève, ne vérifie plus systématiquement, les comptes-rendus des visites, les courriers et des factures rédigés par celui-ci, et développe seulement un contrôle épisodique a posteriori suivant qu'il est en forme ou pas, submergé par le travail ou pas. En entreprise, la progression d'un jeune recrue, formé par

un tuteur au sein de celle-ci, suit souvent ce schéma de construction de la confiance entre son tuteur et lui avec des effets parfois bienfaisants si le tuteur est satisfait des résultats de son élève. Conséquences : moins de contrôle, moins de peur sur la qualité des produits fabriqués, moins de stress ou souffrance de la part de l'élève qui n'a pas toujours son chef sur le dos, plus de proximité, plus de complicité intellectuelle du fait de la bonne entente, plus d'initiatives personnelles car se sentant plus motivé, du fait de la considération et la reconnaissance de son chef.

Notons toutefois que la confiance aux normes, référentiels et standards, est vécue différemment par le subordonné et par le supérieur. Pour le subordonné, la confiance correspond à une attente d'équité, de reconnaissance de ses résultats, de ses efforts, de soutien en cas de difficultés, de respect des intérêts du service ou de l'organisation. Pour le supérieur la confiance à l'observation des normes, référentiels, standards de l'entreprise, est vécue par rapport à l'efficacité et l'efficience c'est-à-dire comme une attente de résultats par rapport aux objectifs implicites et explicites, de la transmission rapide et correcte des informations, mais aussi de la loyauté et du respect de la position hiérarchique. Pour les deux protagonistes, la confiance apparaît comme une attente, celle de réalisation d'engagements implicites et explicites comprenant tout à la fois l'équité, la réalisation d'objectifs, la loyauté, et le respect mutuel que les pratiques professionnelles ont largement validés depuis.

• Si les protagonistes sont des pairs, donc de même niveau hiérarchique, la confiance entre pairs se construit souvent d'une manière moins formelle, autant dans le travail que hors du travail, sur le chemin de retour de chez soi, lors des réunions, réceptions, cocktails, conférences, associations interprofessionnelles. Cette confiance aux normes, référentiels, standards communs se manifeste par des signes discrets d'entente, de compréhension réciproque, de complicité, solidarité, par la possibilité de se confier à son interlocuteur ou de lui faire des confidences. Dans cette perspective, la confiance se vit comme un relâchement, un abandon momentané de sa réserve, voire de son quant à soi, de son hypocrisie, des conventions ou du protocole.

Elle constitue à cet égard, une sorte de mise entre parenthèses des défenses habituelles, telles que les fuites en avant, les esquives, les dissimulations qui protègent contre la ruse et l'opportunisme dont chacun est potentiellement capable. Mais la confiance n'élimine pas le contrôle, car la trahison est toujours possible, puisque la confiance peut être dévoilée, le secret répété et le lien rompu. Le partage des connaissances normées, référencées, standardisées, ne peut donc aller à son terme que si la confiance est là. Mais comme cette dernière est aussi limitée dans le temps et dans l'espace, la trahison toujours possible, la confiance devient élective, ne se portant que sur les entreprises et les personnes avec lesquelles des liens privilégiés se sont noués à un moment donné. Aussi, le partage de normes référentiels, standards communs est-il lui aussi, électif et quasiment éphémère.

#### 2.4.4. Différentes flexions du concept de connaissances

On ne peut parler de concept de « d'élaboration de normes, référentiels et standards communs c'est-à-dire de partage des connaissances normées, référencées, standardisées, uniformes » sans s'interroger préalablement sur ce que l'on entend par « connaissances ». Car ce n'est pas non plus un pur hasard si le mot « connaissances » est écrit, ici, au pluriel, et non au singulier. La « connaissance » au singulier, englobe toutes les connaissances imaginables et non imaginables aujourd'hui, et dépasse le cadre de notre sujet. Nous situons « la connaissance » au singulier dans l'ordre de la transcendance, de l'infiniment grand, et faisons l'hypothèse, empruntée dans le domaine religieux, qu'elle serait de la compétence de Dieu et de sa seule attribution, l'homme ne pouvant être omniscient dans toutes les spécialités et n'ayant point le don d'ubiquité lui permettant de valider, tant soi peu, les faits de l'observation, simultanément, et un peu partout.

Malebranche pense que Dieu est la cause de tout, et que les autres causes sont simplement occasionnelles. Pour Locke, la première source de la connaissance est la sensation. Mais selon Leibniz, l'expérience est nécessaire, mais n'apporte pas les idées. Kant estime que la connaissance ne peut se comprendre dans une perspective purement empiriste. Pour lui, toute connaissance suppose intuition et concepts qui sont inséparables les uns des autres. Il semble du côté de Descartes que l'intuition soit un mode de connaissance rationnel et indubitable. Que nos sens, apparemment, sources

de certitude, sont trompeurs. Que seule la méthode nous permet d'atteindre la connaissance. Bergson, en revanche, estime que l'intuition va au cœur des choses, alors que l'analyse reste extérieure. Selon Platon, la connaissance requiert des objets stables. Bachelard pense que toute connaissance est travail de rectification contre nous-mêmes. Quant à Bataille, le travail ouvre l'homme à la connaissance, et détourne de la connaissance de soi.

Mais, s'agissant de normalisation, de standardisation, de partage des connaissances encadrées, de quelles connaissances normalisées parle-t-on ? Connaissances subjectives : sentiment, conscience, intuition, sensation, perception ? Connaissances objectives : savoir, science ? Connaissances antérieures à l'expérience : connaissances a priori ? Connaissances postérieures à l'expérience : connaissances a posteriori ? Connaissances par l'expérience : empirisme ? Connaissances superficielles : vernis, notion, rudiments, aperçu ? Connaissances acquises par la pratique et par l'expérience : culture ? Connaissance déclarative ou connaissance du quoi (declarative knowledge) ? Connaissance procédurale ou connaissance du comment (procedural knowledge, know-how) ou connaissance des règles du savoir-faire et de conduite ?

## Conclusion

Nous pensons qu'il n'existe pas de modèle idéal pouvant répondre favorablement à toutes les attentes classiques de la politique sociale : rémunérations et avantages sociaux ; carrières/formations ; durées et conditions de travail ; contenus du travail ; communication et au dialogue social ; intéressement et participation. Une normalisation de la politique sociale permet de renforcer l'adhésion du personnel ; accroître la cohésion du personnel ; prévenir et éviter les conflits sociaux ; élever la productivité, la flexibilité et la réactivité du groupe vis-à-vis de l'environnement. Mais les fournisseurs, actionnaires et clients ont d'autres motivations. La normalisation présente des avantages et des inconvénients. Même si les inconvénients l'emportent sur les avantages, nous verrions mal une communauté vivre en harmonie sans règles de jeu bien définies. Dans tous les groupes, quelle que soit leur taille, ainsi que nous l'avons souligné plus haut, il existe des règlements, codes, rites, coutumes.

Certains sont évidents comme des lois, d'autres demandent à être explicités comme le concept de normes. La normalisation entraîne la simplification, en général, ce qui est un avantage, mais elle entraîne aussi la banalité, la monotonie, ce qui peut être un inconvénient. Elle stimule l'internationalisation et la globalisation en obligeant les entreprises à se rapprocher des normes de fabrication des autres entreprises étrangères et de faire jeu égal avec les entreprises nationales des pays d'accueil. Toutefois elle fige le progrès technique et laisse peu de latitude aux industriels quant au choix des méthodes de fabrication et aux petits détails perfectibles de fonctionnement des appareils. La normalisation oriente la recherche, aboutit à la création de produits nouveaux mieux adaptés aux normes hygiéniques, de sécurité et aux besoins que les produits anciens. Mais elle peut aussi apparaître comme un frein si l'on oblige tout le monde à procéder exactement de la même façon. Elle tue ainsi, l'intuition, la spontanéité, la créativité et les capacités d'innovation. Cependant, par l'allongement des séries, elle permet d'accélérer le renouvellement des outillages et d'avancer la mise en application des inventions.

Enfin, elle fait ressortir l'idée de solidarité humaine qui est le cœur de notre recherche, fait émerger la prééminence de l'intérêt général sur l'intérêt particulier. Son utilité humaine et sociale est peut-être plus importante que son importance technique. La normalisation, c'est en fait, le sens civique introduit dans la vie économique et s'imposant à elle. C'est vrai beaucoup de questions resteront en suspens. Mais compte tenu du fait qu'il s'agit pour nous d'une étude tout à fait exploratoire, il sera intéressant de recueillir, à partir des éléments de la matrice ci-dessous (figure 7), l'avis des professionnels sur le sens et le devenir d'une entité économique où :

Une enquête assortie d'analyse factorielle et interprétation sociologique serait intéressante et nous permettrait de mieux comprendre les corrélations possibles qu'il y aurait à tirer des 8 cas ci-dessus, et de créer par la suite une carte cognitive sur les effets de la présence ou non de la normalisation sur le fonctionnement des entités économiques.

Cette étude pourrait également nous permettre d'avancer et de mieux comprendre la portée et les limites de la normalisation dans les textes et dans les pratiques professionnelles, ainsi que les relations conjonctives ou disjonctives qu'il peut y avoir entre normalisation, flexibilité, et compétitivité.

**Figure 7. Différentes stratégies possibles face à la problématique de normalisation**

	N	N	$\bar{N}$	$\bar{N}$
R	$N\bar{R}\bar{S}$	$NRS$	$\bar{N}RS$	$\bar{N}\bar{R}\bar{S}$
$\bar{R}$	$N\bar{R}\bar{S}$	$N\bar{R}S$	$\bar{N}\bar{R}S$	$\bar{N}\bar{R}\bar{S}$
	$\bar{S}$	S	S	$\bar{S}$

*Légende*

- N = Norme
- $\bar{N}$  = Pas de norme
- R = Référentiel
- $\bar{R}$  = Pas de référentiel
- S = Standard
- $\bar{S}$  = Pas de standard

- $NRS$  : Les normes, référentiels et standards existent (1)
- $N\bar{R}\bar{S}$  : Les normes, référentiels existent, mais pas les standards (2)
- $\bar{N}RS$  : Les normes n'existent pas, par contre les référentiels et standards existent (3)
- $\bar{N}\bar{R}S$  : Seuls les référentiels existent, mais il n'existe ni normes ni standards (4)
- $\bar{N}R\bar{S}$  : Seuls les standards existent, mais il n'existe ni normes, ni référentiels (5)
- $\bar{N}RS$  : Seuls les référentiels et les standards existent, mais pas les normes (6)
- $\bar{N}\bar{R}\bar{S}$  : Seuls les standards existent, mais il n'existe ni normes, ni référentiels (7)
- $\bar{N}\bar{R}\bar{S}$  : Il n'existe ni normes, ni référentiels, ni standards (8)

## Bibliographie

- Boudon R. : La logique du social, Hachette, 1979
- Rocher G. : Introduction à la sociologie générale, Points, 1969
- Dion M. : Les codes de conduite, Revue Entreprise éthique, n°3, 1995
- Genelot D. : Manager dans la complexité, INSEP Editions, 1992
- Airaudi S. : Le destin de la globalisation, RFG, 1994
- Bazet J.L. : Investissement immatériel et information comptable et financière, AFC, modèles comptables et modèles d'organisation, 1995
- Igalens J., Loignon C. : Prévenir les conflits et accompagner les changements, l'observation sociale au service des entreprises et administrations, Maxima, 1997
- Igalens J., Penan H. : La normalisation, QSJ ? PUF, 1994
- Igalens J., Penan H. : La certification, QSJ ? PUF, 1995
- ISEOR : Certification : qualité et emploi, Economica, 1997

## Quelques sites

- AFNOR - Association Française de Normalisation  
afnor.fr
- CEN - Comité Européen de la Normalisation  
cenorm.be
- GENCOD - Groupement d'études, de Normalisation et de Codification, EAN France  
gencod-ean.fr
- ISO - International Standardization Organisation  
iso.ch
- LNE - Laboratoire National d'Essai  
lne.fr

