



**HAL**  
open science

# La norme, force de l'Europe, au prisme de la logique managériale

Isabelle Cadet

► **To cite this version:**

Isabelle Cadet. La norme, force de l'Europe, au prisme de la logique managériale. ORIANE, IUT Bayonne, 2020, Bayonne, France. hal-03554360

**HAL Id: hal-03554360**

**<https://hal.science/hal-03554360>**

Submitted on 3 Feb 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La norme, force de l'Europe, au prisme de la logique managériale

Isabelle Cadet  
MCF en sciences de gestion  
Co-directrice de la Chaire Risques  
IAE Paris Sorbonne Business School



## Introduction

La construction européenne est bâtie sur un système de « gouvernance par les normes », unique au monde, en lieu et place de la puissance militaire. Une multitude d'acteurs, en particulier les entreprises multinationales, sont entrés dans la gouvernance mondiale et utilisent les instances européennes pour participer à la régulation du marché communautaire, aux côtés des États. Il y a quinze ans déjà, Zaki Laïdi avait mis en lumière ce « pouvoir normatif » au cœur de la stratégie politique de l'Europe, en exposant les forces et les faiblesses de ce *soft power*<sup>1</sup>. Dans la guerre économique que les États se livrent, les normes européennes sont devenues, au fil des années, un véritable enjeu de pouvoir, irrésistible et incontournable. La fabrique des normes s'est ainsi progressivement substituée à la fabrique des armes, non moins redoutables, avec leur prolifération qui en est le corollaire.

Ces quelques lignes<sup>2</sup> ont pour objectif d'expliquer l'évolution de ce système normatif qui résulte du choix politique originel d'investir le terrain économique pour le maintien de la paix et d'en mesurer l'impact sur le futur espace européen de l'enseignement supérieur (E.E.E.S.), dans le cadre du processus de Bologne, au cours de la période 2020-2030. Nous présenterons les risques engendrés par cette forme de régulation inflationniste, liée directement au mode de plus en plus complexe d'élaboration des normes dans l'Union européenne (UE) et les difficultés de compréhension et de mise en conformité pour les entreprises.

---

<sup>1</sup> Laïdi Z., *La norme sans la force : l'énigme de la puissance européenne*, Sciences Po. éd., 2005, spéc. p.272 à 278 ; « L'Europe parie sur la norme plutôt que sur la force », *Revue Études*, 2006, p. 71 à 80.

<sup>2</sup> Extraits de ma communication au Colloque d'Oriane sur le risque, Symposium Normes et Risques (IUT Bayonne, 24-25 septembre 2020).

## 1. La fabrique des normes européennes entre logique qualitative et logique quantitative

Tous les grands opérateurs économiques, publics ou privés, ont progressivement investi leur rôle de parties prenantes dans le processus normatif européen, en considérant le droit dérivé des instances communautaires, non plus comme une menace, mais comme une ressource. Les juristes, de tous horizons s'interrogent sur ce phénomène qui modifie en profondeur le statut de la norme juridique, au risque de l'intérêt général et de la « managérisation » du droit<sup>3</sup>.

### 1.1. La multiplication des acteurs et des instances normatives

Pour la mise en œuvre de la politique de l'Union, interviennent désormais une multitude d'organismes, parfois hybrides privés-publics, à tous les stades du processus décisionnel dans les instances législatives, mais également exécutives. Nul besoin d'établir un pouvoir normatif autonome, par une production de normes parallèles, dont les coûts de transaction s'avèrent rédhibitoires, il suffit, comme en aikido, de se servir de la force de l'adversaire, sans jamais entrer en compétition frontale. Des actions de *lobbying* doublent ainsi constamment les négociations politiques pour influencer, directement ou indirectement, sur la réglementation européenne, celle-ci étant élaborée à 80% à l'échelon de l'Union, sans passer par les États. Dans cette dynamique de co-construction, une forme de gouvernance en réseau s'instaure, au lieu et place d'un ordre juridique établi et pyramidal. C'est une révolution discrète dans le droit international, mais inquiétante, compte tenu de son ampleur et de ses conséquences.

La stratégie des groupes de pression ou d'intérêt privés vise, soit à entraver, ralentir ou détourner la réglementation européenne de sa finalité, soit à assouplir ou flouter les normes pour en réduire l'effet contraignant. Ces pratiques, au nom de la liberté d'expression et du jeu démocratique, ne sont pas interdites, simplement encadrées, pour assurer une certaine transparence. Cependant, alors qu'aux États-Unis, le *Federal Regulation of Lobbying Act* date de 1946, le règlement intérieur du parlement européen n'a exigé, sous peine d'amende, que tout récemment, en 2019, que les députés ne rencontrent plus les représentants d'intérêts qui ne sont pas inscrits, en bonne et due forme, sur le registre tenu par l'Union, depuis 2011. L'ONG *Transparency International* estime à 26 500 le nombre de *lobbyistes* présents de façon régulière à Bruxelles après Washington<sup>4</sup>. Les risques d'influence abusive sur les autorités de régulation, encore appelés « théorie de la capture »<sup>5</sup>, pour satisfaire des intérêts spécifiques, sont inhérents à la fabrique du droit européen.

Le rejet par la France du Traité constitutionnel européen en 2005, le *Brexit* en 2020, et la montée en puissance de l'euroscepticisme s'expliquent, en grande partie, par la méfiance des citoyens vis-à-vis de ces processus normatifs perçus, au fil du temps, comme illégitimes et illisibles. Outre l'impact sur la substance, voire la qualité de la norme<sup>6</sup>, le fonctionnement des institutions européennes entraîne un renouvellement dans les sources du droit<sup>7</sup>, par l'introduction d'une

---

<sup>3</sup> Laufer R. et Müller-Lagarde Y., Le management face au judiciaire : les défis de l'internormativité, Numéro spécial de la *Revue Française de Gestion*, n°269, Vol.43, novembre-décembre, 2017

<sup>4</sup> Dagorn G. et Horel S., Petit guide de lobbying dans les arènes de l'Union européenne, *Journal Le Monde*, 23 mai 2019.

<sup>5</sup> Devaux C., *La fabrique du droit du commerce international : réguler les risques de capture*, Bruylant, 2019, spéc. n°57 p.110 et note p.129 (origine américaine de la « *regulatory capture* » dans les années 50 ; théorie attribuée à M. Stigler en matière de régulation économique).

<sup>6</sup> Mehdi, R., « L'élaboration des normes communautaires et l'exigence de qualité de la norme » in Fatim-Rouge Stefanini, Gay L et Pini J. (dir.) *Autour de la qualité des normes*, Bruxelles, Bruylant, 2010.

<sup>7</sup> Lasserre V., *Le nouvel ordre juridique, Le droit de la gouvernance*, LexisNexis, 2015.

logique économique (coûts/bénéfices) dans la droite ligne des rapports annuels *Doing Business* de la Banque mondiale et du mouvement *Law and Economics*<sup>8</sup>.

## 1.2. Les nouvelles normes européennes, souples et techniques

L'approche traditionnelle des normes européennes, directives et règlements, entre contraintes et sanctions, a également évolué vers une régulation plus souple avec une diversification des instruments normatifs et un foisonnement de règles procédurales (appelée « comitologie » dans le jargon européen), à vocation participative. Loin de la contestation, l'UE tend à dépasser les controverses par l'instauration d'un consensus, pour obtenir une adhésion et inciter à la reconnaissance mutuelle. Elle cherche désormais à recommander, coordonner et harmoniser, plus qu'à réglementer, réguler et contrôler pour réaliser ses objectifs politiques ambitieux. Elle fixe essentiellement des lignes directrices tirées des meilleures pratiques observées puis ordonne des suivis périodiques, évaluations et examens par les pairs, pour en tirer des indicateurs de performance, des classements et des enseignements.

Le droit de l'UE subit aussi une mutation, entre privatisation de la règle juridique ou publicisation des normes professionnelles sur lesquelles il s'adosse. La nouvelle approche, plus pragmatique, tend effectivement à transformer l'UE en fabrique de normes managériales ou techniques, qui passent, dans le champ de la normalisation, sous le radar de la Cour de Justice et des articles 34<sup>9</sup> et 288<sup>10</sup> du Traité de fonctionnement de l'Union européenne (ex Traité de Rome de 1957). Cette « transformation de la méthode communautaire »<sup>11</sup> change la nature des actes dont le caractère juridique, tantôt s'estompe au profit de nouvelles formes de normativités, fondées sur le droit souple (flexible, mou, doux ou *soft law*), tantôt s'intensifie, par une juridicisation (*hard law* ou droit dur) voire une judiciarisation, via le mécanisme de contre-captures<sup>12</sup>. Ces enjeux de pouvoir, à travers l'élaboration des normes, en particulier européennes, conduisent à une « densification normative »<sup>13</sup>, problématique.

## 2. Risques engendrés par une forme de régulation politique par les normes

Se repérer dans l'univers des normes est devenu un véritable défi posé aux entreprises. Au risque de sanctions, en cas d'infractions, s'ajoute aujourd'hui le risque de régulation. La question posée aux enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur est de savoir comment former les managers de demain, non plus au déploiement des normes de management, mais au « management des normes »<sup>14</sup>?

---

<sup>8</sup> Supiot A., *La gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard, 2015.

<sup>9</sup> Les restrictions quantitatives à l'importation ainsi que toutes mesures d'effet équivalent, sont interdites entre les États membres.

<sup>10</sup> Pour exercer les compétences de l'Union, les institutions adoptent des règlements, des directives, des décisions, des recommandations et des avis.

<sup>11</sup> Van Waeyenberge A., La transformation de la méthode communautaire, *Revue internationale de droit économique*, 2015/4 (t. XXIX), p.417 à 428.

<sup>12</sup> Dispersyn M., « La régulation juridique de la RSE : un scénario possible ? » in Daugareilh I., *Responsabilité sociale de l'entreprise et globalisation de l'économie*, 2010, p.515-549, spéc. p.546 ; Van Waeyenberge A., La normalisation technique en Europe. L'empire (du droit) contre-attaque, *Revue internationale de droit économique*, 2018/3 (t. XXXII), p.305-317.

<sup>13</sup> Chassagnard-Pinet S., « La globalisation, facteur de densification normative » in C. Thibierge et alii, *La densification normative. Découverte d'un processus*, Mare & Martin, 2013, p.155 171.

<sup>14</sup> Bayo E., L'enseignement d'un « management des normes » pour gérer l'inflation normative, *Revue Française de Gestion*, vol.46, n°288, avril 2020, p.83-106.

## 2.1. Les nouveaux risques juridiques dérivés du mode de régulation européenne

Le droit dérivé des traités et des institutions européennes, qui s'inscrit dans une forme de délégation de compétence ou de souveraineté, est par nature un droit en mouvement, en perpétuelle négociation et renégociation, toujours inachevé, par définition, et donc, insaisissable. Ce corpus de normes dérivées en vigueur comprend plus de 10 000 actes<sup>15</sup>. Les normes européennes sont devenues des produits du marché, quand elles ne sont pas l'objet même du marché. Celui qui réussit à imposer sa propre norme, emporte le marché. Et comme tout produit, l'obsolescence de la norme est programmée. La veille réglementaire ne suffit plus, quand elle ne devient pas utopique. Il faut déployer des outils de logistique pour les gérer. Il ne s'agit plus de trouver les moyens de gérer des stocks de normes, mais de canaliser des flux de normes<sup>16</sup>.

En raison de la profusion, l'instabilité et la complexité des normes, les entreprises européennes craignent moins, en 2020, le risque « juridique », raccourci impropre signifiant le risque de sanction judiciaire, en cas de situation d'infraction potentielle, que le risque généré par la régulation elle-même, du fait des freins, incohérences ou des aléas qui en résultent. La fusion avortée d'Alstom et Siemens face à la société ferroviaire chinoise CRRC (*China Railroad Rolling Stock Corporation*) sur décision de la Commission, le 6 février 2019, pour risque de concurrence faussée sur le territoire européen a, par exemple, soulevé de nombreuses polémiques sur l'efficacité des règles européennes, face à la mondialisation économique.

Pour éviter toute insécurité juridique, l'Union européenne exige désormais la clarté normative, autrement dit la précision, l'accessibilité et l'intelligibilité de la norme. La jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme et celle du Conseil constitutionnel français confortent cet objectif de rendre la règle de droit prévisible, autrement dit exempte de contradiction ou de confusion, néanmoins sans certitude absolue<sup>17</sup>. Des guides de légistique sont nés également pour répondre à ce défi de la simplification du droit européen. De même la plateforme REFIT<sup>18</sup> à la suite du 2<sup>ème</sup> programme « Mieux légiférer »<sup>19</sup>, ont entrepris de consulter les parties prenantes tout au long du processus normatif pour tenter de l'améliorer (exemple relatif au délai de transposition des directives). Pour tendre vers le respect de la loi, afin d'éviter les sanctions, les services juridiques sont alors doublés, dans les grandes entreprises, par des services de la conformité, à l'instar des procédures anglo-saxonnes. Dans les petites et moyennes entreprises, le recours préalable aux experts-comptables reste un réflexe.

La toute nouvelle Chaire Risques de l'IAE Paris Sorbonne *Business School* étudie de manière approfondie cet impact des normes sur le comportement des acteurs économiques et la performance des entreprises. Ce thème de recherche s'intéresse plus particulièrement à l'articulation entre les risques et les normes avec une double entrée : les normes comme facteurs de réduction des risques, et, désormais, dans une perspective inversée, les risques liés à la régulation par les normes, qu'elle qu'en soit leur source (pluralisme normatif) et leur force (*hard law, soft law, fuzzy law*). C'est une analyse de la complexité des organisations et de la transformation de notre société contemporaine sous l'influence croisée des normes et des

---

<sup>15</sup> Halpérin J.-L., *Introduction au droit en 10 thèmes*, 2<sup>ème</sup> éd., Dalloz, 2019, in « Séquence 5, Le droit international et européen en surplomb », p.140.

<sup>16</sup> Nicolas E., *Penser les flux normatifs, Essai sur le droit fluide*, Ed. Mare & Martin, 2018

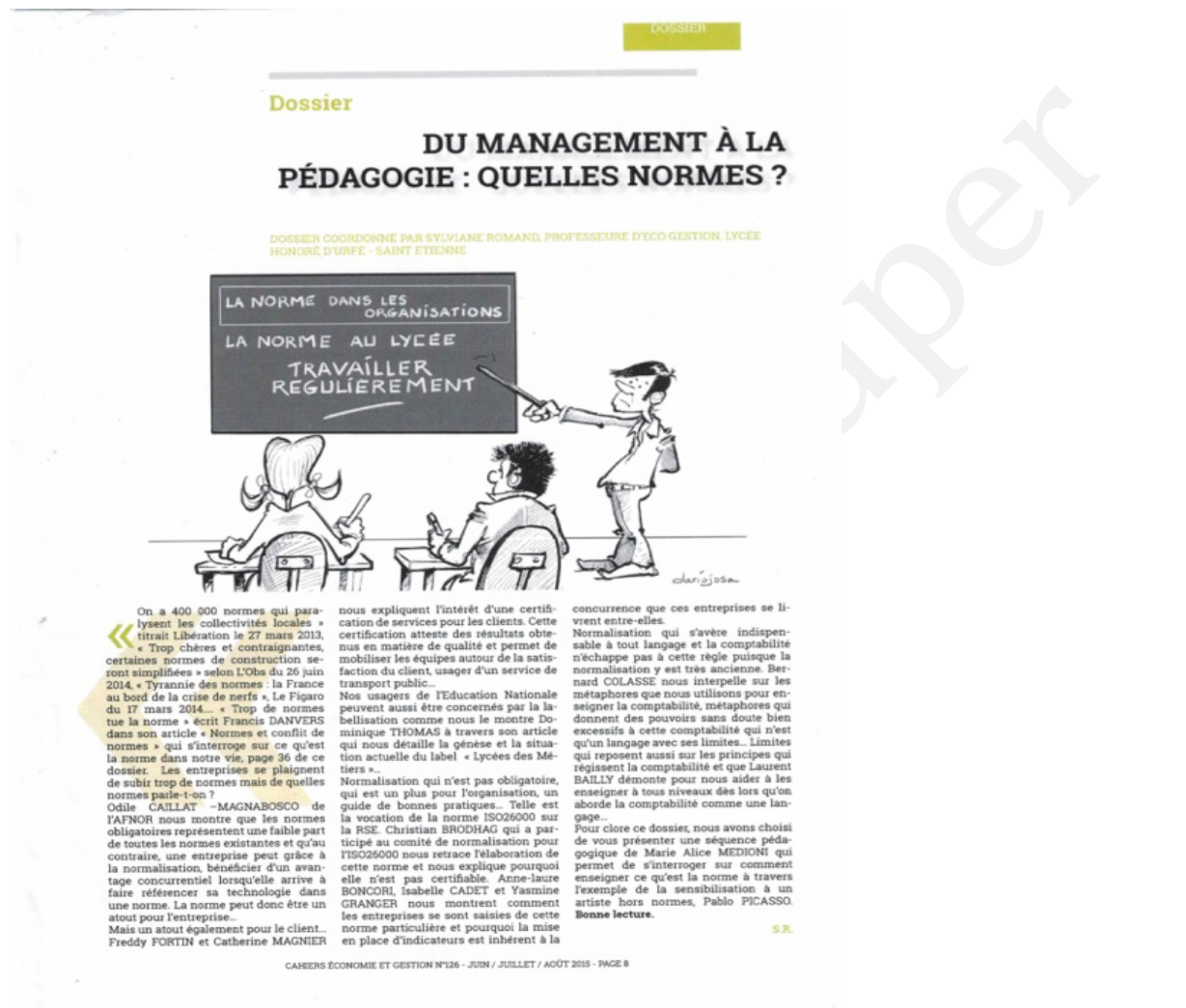
<sup>17</sup> Pour une revue de jurisprudence complète, cf. Devaux C., *op.cit.*, n°106 et 107, p.192-193

<sup>18</sup> Communication de la Commission européenne, « programme pour une réglementation affûtée et performante » : situation actuelle et perspectives », 18 juin 2014, COM (2014) 0368 final.

<sup>19</sup> « Mieux légiférer » (1<sup>er</sup>) 31 décembre 2003, 2003/C321/01, remplacé par l'Accord interinstitutionnel entre le Parlement européen, le Conseil de l'UE et la Commission européenne du 13 avril 2016

sciences qui pose plus largement la question de l'idéologie de la maîtrise de risques et de ses effets sur toute forme d'entreprise.

## 2.2. Se former au management des normes : une priorité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur



- Image extraite de Cadet I., Boncori A.-L. et Sahed-Granger Y., Référentiels d'évaluation et de communication de la Responsabilité Sociale des Entreprises, Comment et pourquoi un marché se met en place autour de la définition des indicateurs ? *Cahiers Économie et Gestion* n°126, juin à août 2015, p.26 à 32

L'inflation normative est consubstantielle du fonctionnement de l'Union européenne. De nombreuses méthodes de recherche tendent d'appréhender ce phénomène et parmi les théories existantes, celle de la Tétranormalisation soulève la question de l'intégration constructive des normes au sein des entreprises ou des organisations, afin d'assurer leur développement<sup>20</sup>. Apprendre à piloter les normes est devenu une nécessité pour toute entreprise. Mais cette fonction de pilotage complexe relève-t-elle du champ juridique ou du management ?

<sup>20</sup> Savall H. et Zardet V. (coord.), *Tétranormalisation : profusion des normes et développement des entreprises*, Editions EMS, Management & Société, 2021.

Dans les formations au management, la maîtrise des risques passe désormais moins par la transmission de connaissances juridiques, que de techniques de gestion du corpus normatif. L'interdisciplinarité « droit » et « gestion » s'impose. Des institutions cherchent alors depuis quelques années à promouvoir la double compétence, sous des formes très variées. L'École de Droit et Management de Paris offre ainsi, depuis 2007, un double diplôme, reconnu par les praticiens du droit et le monde de l'entreprise. L'École de Droit de Sciences Po, propose également, depuis 2009, un cursus en droit, tourné essentiellement vers le droit économique international, dans le sillage de l'École de Chicago. Exclusivement dédiée au niveau du second cycle d'études supérieures, et à des étudiants de toutes nationalités, sélectionnés de manière drastique dans différentes filières, l'expérimentation repose sur un enseignement, en langue étrangère, sous forme de « cliniques du droit », destinée à former des « *global lawyers* »<sup>21</sup>. Ces écoles publiques, très prisées, s'adressent à une élite formée à devenir juriste à titre professionnel. L'expérience des grandes écoles de commerce telles l'INSEAD, HEC, ESSEC ou ESCP Europe intègre, quant à elles, depuis toujours, une formation juridique aux enseignements au management. L'objectif est plutôt de présenter l'outil juridique, par une approche pratique dans différents domaines (marketing, finance et ressources humaines) ou une approche plus moderne via la responsabilité sociale de l'entreprise (*Corporate Social Responsibility*), à la déontologie des affaires (*business ethics*) pour initier à la conformité (*compliance*). Le plus souvent, compte tenu du nombre d'heures attribuées à ces enseignements, il s'agit davantage de développer une culture juridique et l'ouverture sur l'international : compétences managériale et juridique sont juxtaposées. Là encore, puisque privées et payantes, ces grandes écoles sont réservées, sauf à quelques rares exceptions près, à des personnes dotées d'un haut potentiel et, de surcroît, issues de milieux assez fortunés.

Les IAE (Instituts d'Administration des Entreprises), créés entre 1954 et 1956, par Gaston Berger, ont un autre positionnement stratégique dans la formation publique au management et diplômante des cadres de haut niveau, notamment des ingénieurs. Leur ancrage traditionnel et solide, à la fois dans le milieu académique et le monde de l'entreprise, depuis plus de 60 ans, avec un corps enseignant, composé, d'une part, de professeurs et maîtres de conférences universitaires, et, d'autre part, d'experts, praticiens ou intervenants professionnels, leur confère, en effet, une originalité, une légitimité et une renommée incontestées. Fondés sur un concept tout à fait novateur, avec une recherche scientifique axée sur l'action et la pratique réflexive<sup>22</sup>, distincte des sciences économiques, ils incarnent désormais le modèle d'insertion des cadres dans l'entreprise, quelle que soit la discipline d'origine, tant par la formation tout au long de la vie, que, plus récemment, par la voie de l'apprentissage.

Le Réseau IAE France, fort de ces 35 écoles universitaires de management, déployées sur tout le territoire a permis de diversifier l'offre, l'adapter aux besoins des entreprises et de toutes formes d'organisations, du secteur marchand ou non marchand. Plus qu'un double diplôme, les IAE visent dans des formations transversales, à un management agile sous forme d'études de cas et une pédagogie inversée et inductive.

La gestion, étant elle-même issue de différentes disciplines, appelle, dans ses enseignements et ses raisonnements, non seulement la pluridisciplinarité, mais également, la transdisciplinarité. Sortant du dogme universitaire sur le cloisonnement des disciplines et des postures élitistes, les IAE se démarquent par des formations au management des normes, plus générales et praticables,

---

<sup>21</sup> Dondero B., *Droit 2.0 Apprendre à pratiquer le droit au XXI<sup>e</sup> siècle*, LGDJ, Lextenso éditions, 2015; Jamin Ch., *La cuisine du Droit, L'école de Droit de Sciences Po : une expérimentation française*, LGDL Lextenso éditions, 2012.

<sup>22</sup> Martinet A.-Ch. et Pesqueux Y., *Épistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, 2013, p.9-10.

pour des cadres ou des dirigeants d'entreprise, non destinés à devenir des juristes professionnels. Ainsi l'IAE de Paris, avec son ouverture toujours plus grande sur l'environnement (international, numérique, naturel), offre toute une palette de cours, en formation initiale ou continue, dans chacun de ses masters du MAE (Management Administration des Entreprises), orientés vers la présentation des normes comptables, sociales et juridiques (y compris éthiques, RSE et droits de l'homme) ou encore, de manière originale, une initiation à la normalisation technique des systèmes de management (Master Manager QSE). Les cours sur les fondamentaux en droit ont cédé place à des enseignements sur le « contexte juridique », « l'environnement normatif », ou bien encore, plus stratégiques et spécifiques, sur « les risques et la compliance » ou « l'ingénierie juridique fiscale et financière ».

### *Conclusion*

« C'est la faute à Bruxelles ! » n'est pas un fantasme mais la réalité de ce système de gouvernance partagée entre les États et la société civile, au premier rang duquel figurent désormais les opérateurs économiques. Dans cet espace européen, la norme est à la fois outil et produit. Ce sont les deux faces du Janus politique : d'un côté un « volet intégration », dans le but d'établir un certain ordre, une véritable architecture sociétale, un équilibre des pouvoirs au sein d'une gouvernance mondiale, de l'autre côté, un « volet lutte », situation permanente de rapports de forces, où tous les moyens justifient la fin, au nom de telle ou telle idéologie ou éthique des affaires<sup>23</sup>. Laboratoire du droit, l'Union européenne est source d'innovations et d'opportunités, mais le risque est grand de transformer l'arme de l'Europe en « sabre en mousse » et de perdre le sens du Marché commun établi par ses pères fondateurs. Toute la question aujourd'hui est de savoir si l'Europe est assez armée juridiquement et unie politiquement pour faire face notamment à la crise du COVID-19, aux tentatives de déstabilisation des entreprises européennes par les lois extraterritoriales des États-Unis<sup>24</sup> ou de récupération de nos données personnelles et stratégiques, savoir-faire et secrets d'affaires, par la Chine, sous couvert d'une construction partagée de la nouvelle Route de la soie<sup>25</sup>. Former des juristes est indispensable dans les facultés, universités ou écoles de droit spécialisées, mais donner un enseignement général sur le corpus juridique et les mutations normatives, pour savoir utiliser le droit comme outil de gestion, n'est pas seulement un plus pour tout futur manager, c'est une nécessité pour préserver sa capacité de survie en Europe et rendre nos entreprises plus performantes. Les IAE sont capables de relever ce défi.

---

<sup>23</sup> Tabourel J.-S., *Sociologie politique*, Ed. L'Hermès, 2003, p.4

<sup>24</sup> Laïdi A., *Le Droit, nouvelle arme de guerre économique : Comment les États-Unis déstabilisent les entreprises européennes*, Actes Sud, Questions de société, 2019

<sup>25</sup> Gao H. et David P., *Changement de paradigme des investissements directs chinois : la nouvelle Route de la soie*, *Recherches en Sciences de Gestion*, 2020, p.411-435