



CAHIER DE RECHERCHE

# *Tétranormalisation*

*Coordonné par les Professeurs Dominique Bessire et Yves Dupuy*

*Juillet 2009*

## Sommaire

Quand le marketing joue avec la crise des normes - <b>Isabelle Barth</b>	Pages 2 à 3
La normalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : une réponse à la crise de légitimité des entreprises ? - <b>Nicole Barthe</b>	Pages 4 à 5
Crise et normalisation financière : la dissolution du politique - <b>Dominique Bessire</b>	Pages 6 à 8
Mondialisation du droit, privatisation du droit, crise du droit - <b>Isabelle Cadet</b>	Pages 9 à 11
Un contre effet de la crise : l'hypocrisie normative - <b>Laurent Cappelletti</b>	Pages 12 à 13
La globalisation des normes managériales : une crise dans la crise ? - <b>Yves Dupuy</b> <b>et Gérald Naro</b>	Pages 14 à 16
La crise : produit de la Tétranormalisation ? Comment intégrer en management des normes multiples et contradictoires ? - <b>Henri Savall, Véronique Zardet, Marc Bonnet</b>	Pages 17 à 21
Crise financière et crise des normes comptable internationales - <b>Benoît Pigé</b>	Pages 22 à 24

## QUAND LE MARKETING JOUE AVEC LA CRISE DES NORMES

Isabelle Barth

Professeur des universités en sciences de gestion

Université de Strasbourg

[isabelle.barth@free.fr](mailto:isabelle.barth@free.fr)

**Mots clés :** crise, normes, marketing, social, modernité.

On a longtemps laissé croire et penser, mais également largement répéter et enseigner que le rempart ultime des actions marketing était la « sanction du marché », renvoyant superbement les questions éthiques au consommateur qui assume d'acheter ou pas ! Le débat sévit ainsi autour des émissions de télévisions dites trash : les proposer n'est pas le problème, c'est au téléspectateur de savoir s'il regarde ou pas.

L'objectif n'est pas de sombrer dans une vision naïve et caricaturale du marketing : on a bien sûr compris depuis un moment que le marketing est une vaste entreprise de récupération des idées, des tendances, des envies, des désirs, et pas une entreprise d'anticipation comme la grande convention entre l'offre et la demande a pu le faire penser et comme l'illustre si bien le slogan : « Vous en avez rêvé, Sony l'a fait ! », qui adouba définitivement un consommateur roi et omniscient.

On observe bien évidemment, et de façon de plus en plus dense, des prises de conscience, des voix qui s'élèvent et l'apparition de marketing responsable, de marketing éthique, ou vivable ou équitable ... mais la fin ne peut, toujours et partout, justifier les moyens, et la question que nous posons est *celle du risque social quand le marketing joue avec la norme ou les normes, particulièrement dans des instants de crise comme celle que nous traversons actuellement.*

Le premier risque est celui de *la dénaturation de la norme en outil marketing* : les normes fleurissent dans tous les secteurs d'activité et dans tous les compartiments de l'activité des entreprises, on peut citer la traçabilité des produits (les vaches qui ont produit le lait de mon petit déjeuner paissent-elles dans de verts pâturages ?), la qualité (l'ours en peluche que j'offre à mon filleul ne présente aucune risque qu'il en ingurgite les poils), l'origine de la main d'œuvre (ce ballon de football n'a aucunement mobilisé de main d'œuvre enfantine), la garantie de coopération aux pays d'origine (ce chocolat garantit un revenu équitable à ses producteurs), la gestion de la diversité (cette entreprise ne discrimine pas à l'embauche et garantit l'équité dans l'évolution des carrières), la manière de vendre (est ce qu'on va me forcer la main ?) .... La loi s'érige souvent en aiguillon comme en garde fou, mais beaucoup d'entreprises développent des stratégies proactives dans ces domaines et souhaitent le faire savoir : pour leur image, pour leur attractivité, pour le développement de leur chiffre d'affaire. A quel moment le discours prend-il le pas sur l'action, la « cosmétique » sur l'intention stratégique ? A regarder les sites Internet de nombreuses entreprises, le marketing de la norme existe, comme en

témoigne aussi le développement de nombreux intermédiaires sur ce marché, là où normativité et notation se tiennent par la barbichette. Le marketing des normes pose la question de l'inflation galopante de règles qui peu à peu, s'annulent et s'affaiblissent, permettant au consommateur de dire : « tous pourris », dévoyant ainsi la raison pour laquelle elles avaient été pensées au départ.

La seconde question suscitée par cette confrontation des normes et du marketing est celle de *la liquidation des normes sociales*. Les « hyper-consommateurs » que nous sommes tous devenus veulent être affranchis du poids des ethos, des règles, des traditions de classes, de la dette sociale. La consommation est, plus que jamais, ostentatoire et participe de la « mise en scène de soi ». C'est dans ce contexte que nous observons la valorisation par le marketing de la mise à distance des normes sociales. C'est la promesse de la maîtrise de soi et de l'autre, rappelant le fantasme d'affranchissement des contraintes et des limites qui guide l'homme depuis la nuit des temps, et repéré comme fondateur de notre société moderne.

Mais le prix à payer pour cet affranchissement des règles sociales est celui d'autres formes de dépendances, d'autant plus fortes qu'elles passent pour choisies. Le consommateur est dans ce sens, souvent mû par l'inquiétude du sujet qui dépend entièrement du regard que portent les autres, sur l'image qu'il veut leur offrir. Il va paradoxalement développer une très forte addiction à l'innovation marketing, préoccupé par ces efforts constants d'ajustement de son image, qui poussent à la régénération continue de codes et de leur future péremption.

Se désaffilier, se désimpliquer, pour échapper à l'autre, sont des aspirations dont s'est clairement emparé le marketing. C'est ainsi qu'il nous propose des téléphones portables, des i pod, tout outil nous permettant d'« être sans être sans là », mais il nous amène aussi à prendre nos distances avec le culte funéraire (voir le site [intersepulture.com](http://intersepulture.com) qui permet de ne plus s'occuper de nos morts), à nous désinvestir affectivement avec la possession jetable (en offrant des chiens à la location), ou à porter la mort en accessoire (mode des têtes de mort).

Ce jeu du marketing avec les normes sociales pointe-t-il une autre façon de faire société ou la liquidation de ce qui fait société ? En ces temps de crise où tous nos repères s'évanouissent, la question est d'autant plus aigüe et urgente à se poser.

---

## LA NORMALISATION DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE) : UNE REPONSE A LA CRISE DE LEGITIMITE DES ENTREPRISES ?

**Nicole Barthe**, Professeur en sciences de gestion

Université de Nice Sophia-Antipolis

[barthe.nicole@yahoo.fr](mailto:barthe.nicole@yahoo.fr)

**Mots clés** : responsabilité sociale de l'entreprise, crise, normes, légitimité, confiance

Aujourd'hui, outre les crises financière, économique et sociale, les entreprises subissent une crise de légitimité et de confiance, directement liée aux premières. Elles font l'objet de pressions multiples, doivent répondre à des impératifs de rentabilité et s'inscrire dans la mutation des valeurs et des comportements de la société. En un mot, on attend d'elles qu'elles soient « responsables socialement », c'est-à-dire qu'elles s'engagent dans une « intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités humaines...) et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement » (Livre Vert de la Commission Européenne, 2001). En bref, la RSE invite à répondre à des impératifs économiques, financiers, environnementaux et sociaux, qui sont les axes majeurs du bon fonctionnement de l'organisation.

Pour accompagner la mutation des valeurs et des comportements à laquelle elles sont confrontées, les entreprises peuvent, par exemple, diffuser des pratiques de gestion responsable à leurs fournisseurs et sous-traitants, rédiger un rapport sur leurs performances sociales et financières... Plus généralement, elles recherchent les moyens de rassurer le consommateur, tout comme l'investisseur, particulièrement en période de crise.

De quels repères disposent-elles et dans ce cadre, les Normes ont-elles un rôle à jouer ?

Le choix politique et stratégique d'engagement en RSE, se traduit sur le terrain, de diverses manières, par un certain nombre d'actions. Par exemple, l'organisation peut décider de créer un « **code de conduite** » ou une « **charte** », qui peuvent, d'ailleurs être élaborés, soit par l'entreprise, soit par son secteur. Ces outils invitent notamment à respecter le droit du travail, y compris dans les pays en développement. Ils représentent une « garantie » pour les parties prenantes. Ils satisfont les associations de consommateurs, les ONG, les organisations internationales...

Dans sa gestion quotidienne, l'entreprise qui s'investit en RSE, peut en outre chercher à correspondre à certains critères répondant à des **normes, labels, certifications**, de manière à acquérir ou développer une certaine notoriété et à valoriser son image auprès de ses parties prenantes. Nous pouvons évoquer à ce titre la norme AA1000 qui indique comment l'information doit être rapportée, ou la norme SA8000 qui garantit la liberté syndicale et la négociation collective, l'absence de travail des

enfants, l'absence de discrimination et de travail forcé, ou encore le respect des conventions internationales concernant la santé et la sécurité des travailleurs, le temps de travail, les heures supplémentaires. La norme ISO 14001 mesure l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement ; quant à la norme ISO 26000 qui devrait correspondre à un standard de responsabilité, elle est toujours en cours en novembre 2008. L'EMAS (« Eco-Management and Audit Scheme) permet d'identifier les entreprises qui améliorent leurs rapports et résultats, dans le domaine de l'environnement.

La mise en place de **labels**, signes de reconnaissance de la conformité d'un produit ou d'une entreprise par rapport à un cahier des charges, peut être également être décidée dans le cadre d'une politique RSE. Il peut, par exemple s'agir d'éco-labels officiels, définis par la norme ISO14024, ou d'éco-labels européens, ou encore de labels de commerce équitable. La **certification** enfin permet d'assurer que l'activité de l'entreprise, de ses fournisseurs ou de ses sous-traitants, s'exerce en conformité avec des normes sociales minimales.

Cette abondance de normes invite à une réflexion sur leur bien-fondé. En effet, à trop utiliser de normes, ne finit-on par paralyser l'organisation ? Mais en même temps, s'il n'y a pas de normes, l'organisation n'est-elle pas livrée à une interprétation trop subjective de ce qui se fait et ce qui ne se fait pas ?

Si l'on se reporte à une approche psychosociologique, le groupe ne peut fonctionner qu'avec des normes ; il les secrète naturellement, pour justifier la définition même de groupe. Les individus ne s'y pliant pas deviennent des déviants. Notons tout de même qu'une norme édictée dans un sens négatif drainerait tout un groupe vers ce qui est mal. Par ailleurs, la norme peut ôter à l'individu sa liberté de penser ou d'agir, justement parce qu'il doit suivre la norme édictée par le groupe. La norme reste cependant nécessaire pour guider la personne, lui donner des règles, des limites. On retrouve ces mêmes problèmes dans le contexte de l'Entreprise. L'entreprise qui doit suivre une norme peut voir sa liberté d'agir bloquée par la rigidité de la norme ; en même temps, la norme lui apporte une forme de référence, de soutien, de ligne d'action.

Les normes peuvent fournir des points de repère pour aller dans le sens d'une Responsabilité Sociale d'Entreprise. Nous n'en avons cité que quelques-unes. Mais au-delà des normes, il faut une réelle volonté qui passe par la décision des dirigeants d'entreprise. Dans le contexte de crise actuel, des priorités apparaissent pour l'entreprise : il lui faut faire renaître la **confiance** et retrouver sa **légitimité**. L'entreprise qui survivra et se développera n'ignore pas cela. Elle retrouvera la prospérité en empruntant des voies qui y mènent. La RSE est l'une d'entre elles. Elle passe par ce que nous appellerons la « **rentabilité responsable** ». Cette « rentabilité responsable » passe par des actions responsables avec l'ensemble des parties prenantes, dans le cadre d'une « **normalisation repensée** ».

---

## CRISE ET NORMALISATION FINANCIERE : LA DISSOLUTION DU POLITIQUE

Dominique Bessire, Professeur en sciences de gestion

[Dominique.Bessire@univ-orleans.fr](mailto:Dominique.Bessire@univ-orleans.fr)

Université d'Orléans - LOG

**Mots clés** : crise, normes, normes comptables, normes prudentielles, normes de gouvernance, Bâle, IAS/IFRS

Les normes IAS-IFRS, qui devaient améliorer la pertinence de l'information financière, les normes prudentielles de Bâle I et II qui devaient contraindre les banques à un management des risques plus rigoureux, et les normes de gouvernance qui étaient censées discipliner les dirigeants dans l'intérêt des actionnaires, sont au cœur de la crise financière actuelle. Ces normes, au mieux ont été incapables de prévenir ou de juguler la crise, au pire ont pu jouer un rôle amplificateur, voire déclencheur.

Face à ces défaillances, les principaux acteurs politiques, prompts à la volte-face, ont appelé à plus de régulation<sup>1</sup>, donc à plus de normes, un discours qui a suscité une adhésion quasi-unanime. Ils se sont bien gardés de mettre en cause le processus lui-même d'élaboration de ces normes, pourtant fortement critiquable. Nous observons en effet pour ces trois corps de normes l'accaparement de questions d'intérêt général par des instances technocratiques, l'absence de tout contrôle démocratique et plus généralement la démission du politique. L'analyse comparée des étapes de la normalisation comptable et prudentielle met en évidence de fortes similitudes, jusque dans les dates ; diffusées plus tardivement, les normes de gouvernance relèvent du même type de construction.

L'International Accounting Standards Committee (IASC), à l'origine des normes IAS-IFRS, est fondé en 1973, à l'initiative d'Henry Brenson, un associé du bureau de Coopers & Lybrand à Londres, en s'appuyant sur les professions comptables de dix pays (Allemagne, Australie, Canada, Etats-Unis, France, Irlande, Japon, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Uni). Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire est institué en 1974 par les gouverneurs des Banques centrales du Groupe des dix qui réunit les pays les plus riches membres du FMI ; il rassemble aujourd'hui treize pays (Allemagne, Belgique, Canada, Espagne, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède, Suisse). Ces deux instances ont donc en commun dans leur noyau fondateur sept pays (Allemagne, Canada, Etats-Unis, France, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni).

---

<sup>1</sup> Ainsi le président français a déclaré avant la tenue du G20 le 2 avril 2009 : « Le principe d'une nouvelle régulation » est « un objectif majeur ». A l'issue de ce sommet, il a dit avoir arraché à ses partenaires un accord « sans précédent » sur la régulation du système financier international, avec le renforcement de la réglementation et de la supervision des activités financières.

Le mécanisme de désignation des membres de l'IASB, devenu International Accounting Standards Board (IASB), est le fruit d'un processus à deux étages : ses quatorze membres sont nommés sur la base de leur compétence et expérience professionnelles par vingt-deux trustees (dont au moins cinq membres de grands cabinets internationaux), eux-mêmes choisis par un comité de nomination qu'il faut bien qualifier d'auto-proclamé. Le comité de Bâle est composé de hauts cadres des autorités de contrôle bancaire et de banques centrales des pays mentionnés ci-dessus ; la désignation de ces cadres ne semble obéir à aucune procédure formalisée. La légitimité de ces deux instances repose donc sur leur seule supposée expertise (mais quelle connaissance l'auditeur d'un cabinet international anglo-saxon a-t-il des problèmes de la PME française ou allemande, que sait le cadre d'une institution bancaire néerlandaise du fonctionnement d'une banque égyptienne ou roumaine ?). Le pouvoir de ces comités est de nature essentiellement technocratique (une analyse de la composition de ces instances mettrait probablement en évidence une faible diversité sociologique de leurs membres) ; il échappe au contrôle du politique.

Ces deux corps de normes ont connu un processus de révision drastique passablement tourmenté. L'IASB l'a lancé en 1989 avec une déclaration d'intention intitulée « comparabilité des états financiers » ; les normes IAS rebaptisées IFRS sont devenues obligatoires au sein de l'Union européenne pour les comptes consolidés des entreprises cotées à compter de 2005. Le comité de Bâle a de son côté initié la révision des accords de Bâle I en 1998 ; les nouvelles normes sont entrées en application en vertu d'une directive européenne de juin 2006, en 2007 pour les méthodes standard d'évaluation du risque et en 2008 pour les méthodes avancées.

Dans les deux cas, est introduit un mécanisme central qui repose sur des choix fortement subjectifs : pour les IFRS, ce sera la « juste valeur », pour les normes de Bâle II, ce sera la notation interne qui permet aux banques de fixer selon des modèles internes la valeur des paramètres qui leur permettent de quantifier le risque. Dans les deux cas, un rôle central est dévolu aux marchés : les IFRS ont pour but affiché d'améliorer l'efficacité des marchés ; les accords de Bâle II comptent au nombre de leurs trois « piliers » la discipline du marché.

Lorsque l'IASB et le Comité de Bâle se mettent place, la réglementation comptable et la réglementation bancaire en France relèvent chacun d'une instance collégiale nationale, le Conseil National de la Comptabilité et le Comité de la Réglementation Bancaire. Au fil du temps, les instances nationales se vident de leur substance, au profit apparent des instances communautaires européennes, en réalité au bénéfice d'entités dites internationales au statut juridique problématique. L'Union européenne a de fait abdiqué toute ambition normalisatrice en matière de comptabilité financière pour sous-traiter cette fonction à l'IASB, devenu entretemps IASB (Colasse B. (2004), « De la résistible ascension de l'IASB/IASB », *Gérer et Comprendre*, mars, n° 275, pp. 30-40). Le 19 juillet 2002, un règlement communautaire a rendu obligatoire le recours aux normes IAS-IFRS pour les comptes consolidés des sociétés cotées à partir de 2005. Le processus est similaire pour la réglementation prudentielle bancaire. En juin 2006 a été adoptée la directive européenne qui reprend les accords de Bâle II. Notons que les Etats-Unis (où l'utilisation des normes IAS-IRS n'a pas de caractère obligatoire) se sont bien gardés d'appliquer les dispositions de l'accord de Bâle II ; ils ont

choisi de ne les appliquer qu'aux banques ayant une activité internationale et de ne pas prendre en compte le risque opérationnel.

Le Conseil National de la Comptabilité (CNC) et le Comité de la Réglementation Comptable (CRC) d'une part et le Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF) d'autre part ont été au terme de ce parcours dépouillés de leur fonction de producteurs de normes. Les instances nationales de réglementation sont désormais réduites au rôle de traducteurs, plus ou moins zélés, de normes importées. Ont été ainsi introduits dans les comptes sociaux des dispositifs issus des normes IAS-IFRS dont l'application était prévue en principe pour les comptes consolidés. Le CRBF est devenu en 2003 un Comité consultatif, l'activité de réglementation étant désormais officiellement exercée par le Ministre de l'Economie qui a transposé par un arrêté de février 2007 la directive européenne de juin 2006. Les instances européennes ne jouent plus aujourd'hui que le rôle de courroie de transmission entre des normalisateurs « internationaux » à la légitimité auto-proclamée et des instances de traduction nationales.

La brève analyse qui a été menée pour les normes IAS-IFRS et les normes de Bâle I et Bâle II vaut pour les normes de gouvernance. Là aussi, nous observons une instance dépourvue de toute légitimité démocratique, le comité Cadbury, qui finit par imposer sa loi au monde entier, au mépris de toutes spécificités, institutionnelles, culturelles, entrepreneuriales. La généalogie des codes dits de « bonne gouvernance » met en effet en évidence leur étroite filiation avec le rapport Cadbury. Face à la crise actuelle, ces normes de gouvernance, progressivement introduites dans le droit français des sociétés, se sont révélées tout autant dénuées de pertinence, si ce n'est tout aussi nocives que les normes IAS-IFRS et les normes de Bâle I et Bâle II. Notons pour conclure que sur ces trois chapitres, normes comptables, normes prudentielles et normes de gouvernance, les pays dits développés, et plus particulièrement ceux qui relèvent du modèle anglo-saxon, imposent une fois de plus leurs normes aux pays dits moins avancés et que le sort des entreprises les plus petites tend à se régler sur celui des plus grandes.

---



## MONDIALISATION DU DROIT, PRIVATISATION DU DROIT, CRISE DU DROIT

« *Le multiple propage l'angoisse et l'unité rassure* » (M. Serres)  
*Eloge de la philosophie en langue française, Fayard, Paris, 1995, 270*

**Isabelle Cadet**

Docteur en droit, Enseignant-chercheur ESDES

Université Catholique de Lyon

[icadet@univ-catholyon.fr](mailto:icadet@univ-catholyon.fr)

**Mots clés** : crise, droit, normalisation, mondialisation, soft law, droits de l'homme

L'ampleur du phénomène de l'internationalisation des échanges de marchandises, de capitaux et des acteurs a engendré des phénomènes de fusion entre les droits nationaux, soit par absorption durant différentes périodes de l'histoire (romanisation, colonisation, européanisation, américanisation), soit par création d'instruments internationaux de plus en plus hétérogènes et techniques, dont la validité est plurielle.

La prolifération de ces nouvelles normes, « véritables babylones juridiques », à plus ou moins long terme, « pulvérise » (Carbonnier) les systèmes juridiques et parachève le dépérissement de l'Etat-Nation.

Parmi ces nombreux droits subjectifs, les droits de l'homme, se développent, prônant un nouveau modèle de gouvernance mondiale. En réalité, peu de parties prenantes ont les moyens de s'inviter pour s'exprimer et décider des choix collectifs. Le lobbying puissant des multinationales dont la puissance financière dépasse celle de plusieurs Etats réunis parfois, ne laisse que très peu de place aux ONG pour un rééquilibrage des pouvoirs.

Génération spontanée de droits, les droits de l'homme sont déclinés dans différentes régions du monde selon certaines spécificités. Les droits fondamentaux, cœur d'une philosophie de l'humanité, véritable communauté sujet de droit, peinent à émerger dans ce désordre impuissant. L'« émiettement dans une liste jamais achevée » (JF de Raymond) de ces droits à la fois contradictoires, frappés d'ethnocentrisme occidental, donne le sentiment d'un véritable mouvement de déstabilisation (M.Mahmoud Mohammed Salah).

L'interdépendance des économies ne se traduit pas nécessairement par un droit unique, parfaitement intégré. C'est une utopie. L'universalisme des droits de l'homme ressemble par certains côtés à une nouvelle forme d'impérialisme au service des marchands du droit (Y. Delazay), voire une nouvelle idéologie.

Les droits de l'homme sont considérés comme indivisibles et fruits de la démocratie. Conditions des échanges avec certains Etats, ils représentent une provocation ou à tout le moins une humiliation.

L'Islam radical n'admet pas l'atteinte portée à la cohérence du Coran par l'admission d'une neutralité traduite par la laïcité, véritable nouvelle religion de l'Occident. C'est le réveil des identités meurtrières, peu propices à la paix dans le monde.

Il en résulte une difficulté à dessiner les contours de ces droits. Certains plus individuels que collectifs appellent les garanties de l'Etat comme pour les droits économiques et sociaux.

La prédominance de la *soft law* conduit à une privatisation du droit où règne la loi du plus fort. Le droit d'ingérence au nom des Droits de l'Homme fait des « ravages » au même titre que l'idée « d'une humanité civilisée » comme au temps des colonies... Que dire de la guerre contre l'Irak décidée unilatéralement par un Etat au nom des Droits de l'Homme et de la démocratie ? Le monopole de la violence légitime reviendrait-il uniquement aux grandes puissances qui par un jeu de dominos entraînerait les autres ?

Peu d'Etats admettent la suprématie d'une juridiction internationale. La Cour Pénale Internationale créée par la Convention de Rome en 1998 n'a qu'une compétence subsidiaire, relative aux crimes contre l'humanité limitativement énumérés, Les Etats-Unis lui sont très hostiles et elle n'a fait l'objet d'une ratification ni par la Chine, ni par l'Inde ou Israël. La France appréhende d'être jugée pour sa complicité dans le génocide du Rwanda.

La Cour Européenne des Droits de l'Homme fait office d'exception, à la fois comme délimitation du pouvoir étatique. Mais son expérience est encore fragile et jeune. La Cour de Justice des Communautés européennes se réfère à la jurisprudence de la CEDH mais elle n'y est pas soumise hiérarchiquement et son indépendance est totale.

Beaucoup résistent par des codifications nationales qui soumettent à des conditions strictes la reconnaissance de certains « droits venus d'ailleurs » (Carbonnier). Les marges d'appréciation sont nombreuses : l'harmonisation est incomplète et les distorsions d'interprétation foisonnent.

Le mot « droit » connaît certes différentes acceptions et un florilège de synonymes rien qu'en France : *rectiligne, avantage, intérêt, impôt, faculté, franc, honnête, juste, équitable, référence, instrument, jurisprudence, réglementation, loi, privilège, légitimité, permission, pouvoir, dû, loyal, redevance, coutume, règle, liberté, licite, moral, éthique, etc.* auxquels s'ajoutent des termes plus récents sous l'influence des régimes juridiques étrangers : norme, (dé)régulation, *soft law*, *hard law* voire *fuzzy law* (droit flou pour les droits de l'homme) ...

La multiplication des lieux de production et de gestion de la norme juridique, technique, administrative n'est pas source de simplification : les systèmes juridiques se superposent, se juxtaposent ou s'imposent. Le droit postmoderne fait l'objet d'une négociation permanente. L'intérêt privé général prévaut sur l'intérêt général.

La France s'inquiète du pouvoir des juges contre le *demoss*, depuis la décision du Conseil Constitutionnel du 16 juillet 1971 intégrant les déclarations des droits de l'homme du Préambule de la Constitution dans le bloc de constitutionnalité. La loi n'a plus tous les droits.

Le Global Compact a été également un autre « coup d'état de droit ». Kofi Annan a eu l'audace de faire une sélection parmi les droits de l'homme auxquels les entreprises de grande dimension devaient

se plier sans pouvoir y déroger. Le succès de ce pacte devenu un instrument universel laisse songeur... Les régressions dans les exigences des droits de l'homme entraînent des progrès dans le respect du droit et du développement durable.

Le droit commercial n'a pas fait l'objet non plus d'une unification parfaite, loin s'en faut. Mais sa progression, notamment au niveau international, progresse plus vite que les droits de l'homme. L'OMC n'est assujettie aux recommandations de l'OIT. Les clauses sociales sont souvent écartées au profit d'un plus grand libéralisme dans les échanges commerciaux internationaux et l'ORD les refusent parfois pour éviter de faire droit à des mesures protectionnistes des pays où les droits sociaux sont élevés...

L'éthique dans le droit des affaires doit pouvoir mettre un terme à l'instrumentalisation du droit : le droit doit servir de référence pour remettre de l'ordre pour construire un droit mondial sans hégémonie, c'est-à-dire trier entre le relatif et l'universel et bâtir un *jus cogens* des droits irréductibles de l'homme, pour la survie de l'humanité (P.-M Dupuy). Une véritable hiérarchie des normes de la communauté internationale s'imposerait aux Etats souverains. L'appel au retour du politique serait une parade à la Tétranormalisation.

### **Bibliographie**

- Carbonnier J., Droit et passion du droit sous la Vème république, Flammarion, pp.48, 125
  - De Raymond J.-F., Les enjeux des droits de l'homme, Ed. Larousse 1988
  - Dupuy P.-M., Droit international public, Précis Dalloz, 9<sup>ème</sup> éd. 2008
  - Lochak D., (dir.), Mutation de l'Etat et protection des droits de l'homme, PU Paris X, 2006
  - Mahmoud Mohamed Salah M., Les contradictions du droit mondialisé, PUF 2002
  - Delmas-Marty M.,
    - Vers un droit commun de l'humanité, textuel, 2005
    - Critique de l'intégration normative, PUF 2004
    - Le flou du droit, PUF, 2004
-

## UN CONTRE EFFET DE LA CRISE : L'HYPOCRISIE NORMATIVE

**Laurent Cappelletti**

Maître de Conférences à l'IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon III

Chercheur à l'ISEOR

[cappelletti@iseor.com](mailto:cappelletti@iseor.com)

**Mots clés** : crise, normes, finance, financier, régulation, risques, banques

Au moment où les Etats interviennent pour endiguer les faillites dans le secteur financier, des tribunes fleurissent un peu partout pour appeler à plus de régulations par les pouvoirs publics. Pourtant, comme s'exclame le professeur Gunther Capelle-Blancard de Paris I-Panthéon-Sorbonne, « le retour de l'Etat ? Mais il n'a jamais quitté le secteur bancaire qui est l'un des plus réglementés, précisément en raison de la contrainte qu'à l'Etat de pérenniser le système bancaire ». Comment expliquer ce paradoxe ?

L'analyse des tentatives menées depuis dix ans pour réguler le contrôle interne des banques et des entreprises, c'est-à-dire leur système de maîtrise des risques, apporte quelques éléments de réponse. Au début des années 2000, suite aux faillites retentissantes d'Enron et de Worldcom, des lois de normalisation du contrôle interne ont été promulguées notamment Sarbanes-Oxley (SOX) aux Etats-Unis et la Loi de Sécurité Financière (LSF) en France. Dans le secteur bancaire, les accords de Bâle II, entrés progressivement en vigueur à partir de 2007, sont venus renforcer ces lois. Cette régulation internationale devait restaurer la confiance des investisseurs en contraignant les entreprises et les banques à mieux structurer leur contrôle interne, et à le décrire dans un rapport annuel certifié par leur commissaire aux comptes. Nonobstant cette régulation, des dysfonctionnements graves de contrôle interne ont perduré. Par exemple, en 2006, EADS a mal évalué les délais de fabrication de l'Airbus A380 ; en 2007, la Société Générale n'a pas su détecter les activités clandestines de Jérôme Kerviel ; en 2008, Lehman Brothers et bien d'autres n'ont pu apprécier leurs risques de marché. Or, les rapports de contrôle interne de ces sociétés garantissaient le respect des dispositifs SOX, LSF ou Bâle II. Ainsi, comme l'a observé la journaliste économique Anne Drif, « Dexia avait le ratio Tier-1 (ratio imposé par les accords de Bâle qui impose aux banques un rapport minimal de 4% entre les fonds propres « durs » et les engagements pondérés par les risques) de solidité financière le plus élevé de la place française, avant d'être le premier à faire défaut ». Est-ce à dire que l'effervescence actuelle à l'égard de la régulation devrait être tempérée ?

Pour réussir, une régulation demanderait notamment un management actif de la part des organisations concernées. François Perroux a expliqué dans son ouvrage *Pouvoir et Economie* que les entreprises disposaient d'une capacité à s'organiser pour structurer ou institutionnaliser leur

environnement. Il a appelé cette capacité « l'équilibration active » qu'il oppose à « la régulation passive ». Cette capacité permet aux organisations d'intégrer ou non des normes au travers la qualité de leur gestion. Dans le cas de la régulation du contrôle interne, beaucoup d'entreprises et de banques ont respecté en apparence les lois et les normes de contrôle interne sans les appliquer, semble-t-il, avec efficacité et efficience au niveau opérationnel. Ce phénomène, qui a été qualifié par le chercheur suédois Niels Brunson « d'hypocrisie organisationnelle », serait une réaction courante des organisations face aux régulations. Mais sur quoi repose alors le management actif d'une norme ?

L'état actuel des connaissances montre que le management actif d'une norme repose sur des outils et des pratiques qui favorisent en particulier une gouvernance rationnelle et éthique, des réflexes partagés de maîtrise des risques, des stratégies négociées et pilotées rigoureusement par les dirigeants, des innovations qui répondent à des besoins réels, et un partage équitable des valeurs créées entre les parties prenantes. En somme, l'opposé de ce que Dexia, Fortis et d'autres semblent avoir fait ces dernières années. C'est ce qu'a d'ailleurs signifié implicitement le ministre des Finances allemand, Peer Steinbrück, en accusant certains banquiers allemands « de mauvaise gestion », et en exigeant, en contrepartie des aides publiques, « un droit de regard sur leur politique de crédit, de rémunération et de dividende ».

Ces réflexions indiquent que les mouvements mondiaux de normalisation et de régulation qui s'annoncent pour sécuriser le système économique et financier, demandent, pour réussir, la restauration de la qualité de gestion des organisations concernées. Sans cela, et comme l'exemple de la régulation du contrôle interne l'a montré, on peut douter de leur capacité à juguler la crise économique et financière. A cet égard, le prix Nobel 2001 d'économie Joseph Stiglitz a comparé la première version du plan américain de 700 milliards de dollars de sauvetage du secteur financier à « une transfusion sanguine massive faite à une personne souffrant d'une grave hémorragie interne ». Il est peut-être temps de revenir à l'intérieur des organisations, et notamment des banques, pour stopper leurs hémorragies internes avec des outils de gestion adaptés, et pour éviter que les régulations actuelles et à venir ne débouchent sur de nouvelles hypocrisies normatives, et, par suite, sur de nouvelles crises.

---

## LA GLOBALISATION DES NORMES MANAGERIALES :

### UNE CRISE DANS LA CRISE ?

Yves Dupuy et Gérard Naro

Professeurs aux Universités de Montpellier

[yves.dupuy@club-internet.fr](mailto:yves.dupuy@club-internet.fr)

[gerald.naro@free.fr](mailto:gerald.naro@free.fr)

**Mots clés :** crise, normes, management public, management privé, mimétisme, violence

« Que dire, aussi, de ce que l'inculture de nos élites appelle management, pour les entreprises privées, ou de l'administration, pour les services publics, sinon que l'effroyable lourdeur de leur organisation a pour but de rendre homogène et reproductible toute activité humaine et de donner ainsi le pouvoir à ceux qui n'en ont aucune pratique singulière » (...) « Nous avons créé un monde où le succès lui même, ou la création elle-même, dépendent désormais plus de la reproduction que de l'inimitable »<sup>1</sup>. Ces propos de Michel Serres interrogent sans indulgence le sens et la force des normes managériales. La reproductibilité et l'homogénéité ne sont-elles pas en effet étroitement associées à l'idée même de norme, quels qu'en soient le domaine et la forme ? La crise confère à ces interrogations une acuité d'autant plus vive que, justement, les organisations a – normées, voire anormales, celles du secteur public, semblent contribuer bien plus efficacement que les autres à la résistance socio-économique à la dite crise.

Pourtant, le discours en vigueur sur la gestion des organisations publiques et privées s'imprègne encore et toujours plus d'injonctions imposant la mise en place d'une « culture » du « résultat chiffré ». De façon connexe, l'idéologie selon laquelle les modes de gestion du public devraient s'aligner sur ceux du privé reste largement admise comme une évidence par les politiques de toutes obédiences. Ainsi continuent à se diffuser sans coup férir les incantations appelant à la mise en place d'un « hôpital rentable », d'une « université efficiente » ou d'une « poste concurrentielle ». Au-delà de ces quelques exemples se profile clairement la tentation prochaine, pour les gestionnaires du public, de se satisfaire de la seule norme du résultat comptable maximal, et de celle de son avatar indissociable, le coût minimal. Or, la crise économique et sociale actuelle n'est-elle pas justement révélatrice d'une crise profonde de ces supposées évidences managériales ?

Rentabilité, efficience, concurrence : malgré cette crise manifeste de leur évidence, ces termes de la vulgate managériale n'en continuent pas moins à être proclamés et médiatisés comme relevant de certitudes clairement et définitivement acquises. Or, de nombreux signes le montrent, ces mêmes termes restent largement incompréhensibles pour le commun des acteurs sociaux, mais aussi, et surtout, pour les technocrates et les politiques qui les invoquent avec une constante assurance,

comme si l'amplification de la crise ne leur apportait pas un cinglant démenti. Peu importe d'ailleurs, pourvu qu'apparaisse encore comme une fatalité inévitable le recours à des principes normatifs d'action, ou d'inaction, mettant sans cesse en cause, et avec toujours plus de violence, la pérennité même des organisations humaines concernées.

Fatalité en particulier de cette norme socio-économique qui imposerait désormais constamment, et en tout lieu, de « minimiser les coûts », les économistes disent mystérieusement de rechercher « l'efficience », à son tour significative de « l'optimalité ». Singulière quête de rationalité, alors que les meilleurs théoriciens ont reconnu depuis bien longtemps « qu'un coût ne saurait traduire (autre chose) qu'une opinion », puisqu'une infinité de variantes en est calculable. La meilleure preuve en est d'ailleurs que les porteurs du discours de rationalisation associé évitent soigneusement de préciser de quel coût il s'agit : « le » coût est là ; il est supposé exister en soi, comme s'il pouvait être soit réifié, soit déifié, on ne sait plus trop. Il parvient même à prendre la figure tentaculaire et menaçante du « coût de la crise ». Au final, et quelles que soient d'ailleurs les conventions adoptées, les calculs de coûts, pourtant supposés révéler des vérités essentielles, aboutissent à des résultats à proprement parler insignifiants, puisque le sens ne peut en être communiqué. Ne faut-il pas craindre alors que le coût de la crise ne soit finalement amplifié par ... une crise des coûts ? Ces derniers légitiment encore en effet, et au quotidien, de multiples comparaisons visant à donner l'apparence de la rationalité à des décisions qui restent, par essence, purement politiques, car totalement entachées d'incertitude. Le cas des restructurations en cours à La Poste, illustre clairement les intentions, et les conséquences, de cette recherche présentée comme inéluctable de « la réduction des coûts », elle-même préalable supposé indispensable à l'entrée dans la « véritable » concurrence, comme si la concurrence mondialisée, à défaut d'avoir évité la crise, devait à coup sûr permettre d'en réchapper.

Derrière cet impératif supposé évident, quoiqu'indémontrable, de la réduction immédiate des coûts, se profile la violence des injonctions imposant à l'organisation des modes de fonctionnement radicalement transformés, et donc une évolution brutale des référentiels socio – culturels. Plus largement, c'est là, en même temps, une illustration de la perversité potentielle d'une référence généralisée à la norme du résultat comptable annuel, lui-même avatar très approximatif du concept fondateur de profit. Le développement de cette thématique est devenu particulièrement exemplaire dans le discours selon lequel les services hospitaliers et les hôpitaux eux-mêmes devraient inexorablement se soumettre au diktat d'une gestion « rentable ». Ainsi, l'évaluation de l'activité hospitalière dépendra bientôt, pour l'essentiel, d'un nombre d'actes multiplié par une norme tarifaire, elle-même issue d'on ne sait quel standards de coût établis par référence à d'improbables « groupes homogènes de malades ». Il devient dès lors hautement vraisemblable que la qualité de la prise en charge des patients glissera progressivement au second plan, puisque la technostructure hospitalière ne manquera pas, ne serait-ce que par la force des normes et des injonctions reçues, de privilégier les seuls actes répétitifs, relativement simples, donc bien maîtrisés, et convenablement tarifés. Il est alors facile d'imaginer l'intensité de la crise de conscience identitaire qui ne manquera pas d'en résulter pour les soignants.

Ainsi, à l'hôpital comme en bien d'autres lieux de l'action publique, l'instrument normatif tend à s'institutionnaliser comme une fin en soi, au risque de faire oublier aux organisations les missions fondamentales qui leur ont conféré leur légitimité sociale, et par là, de les confronter à une profonde crise d'identité. Cette violence du mimétisme entre la gestion des organisations publiques et celle des organisations privées se propage avec une puissance normative au moins égale dans le champ des seules entreprises privées. Comment ne pas s'en inquiéter, alors que les chaînes de défaillance économique et sociale des entreprises révèlent chaque jour un peu plus l'impuissance et la perversité des normes managériales face aux situations de crise ? Qui peut en effet prétendre mesurer, en termes de valeur, les conséquences à moyen et long terme des destructions de savoir-faire et de cohésion socio organisationnelle provoquées par les processus de « rationalisation » associés à ces normes ? Le temps n'est-il donc pas venu, pour les politiques, de distinguer et de dire que la création de valeur ne saurait se réduire aux seules représentations comptables immédiates, fussent-elles parées des atours supposés de leur avatar « analytique » ?

L'actualité de la crise, et les « scandales », associés illustre la profusion et l'ampleur des défaillances de ces représentations. Pourtant, aux limites de la connaissance en mathématiques et en biologie, les réflexions scientifiques fondamentales sur la contrôlabilité, déjà anciennes, laissaient clairement prévoir les impasses et les échecs de la normalisation comptable, financière et managériale des performances. La question de savoir pour quelles raisons les « experts » qui entourent les décideurs politiques et les normalisateurs ont méconnu ces réalités et ces travaux mérite d'être étudiée toutes affaires cessantes. L'enjeu n'est-il pas en effet de tracer enfin, rigoureusement et clairement, l'origine, les contours et la signification de cette norme de « rentabilité », désormais érigée en un principe de gouvernement socio-économique universel et intangible, et par là porteuse d'une crise du sens de l'action et des activités humaines dont les répercussions semblent désormais, et paradoxalement au regard de la doxa managériale, parfaitement démesurées.

---

<sup>i</sup> Michel Serres, discours de réception à l'Académie de René Girard, sur notamment la violence des mimétismes sociaux et religieux.

---



---

## LA CRISE : PRODUIT DE LA TETRANORMALISATION ?

### COMMENT INTEGRER EN MANAGEMENT DES NORMES MULTIPLES ET CONTRADICTOIRES ?

**Henri Savall, Véronique Zardet, Marc Bonnet**

Directeur, Co-directrice et Directeur Adjoint de l'Iseor

Professeurs à l'IAE de Lyon, Université Jean Moulin

[savall@iseor.com](mailto:savall@iseor.com), [zardet@iseor.com](mailto:zardet@iseor.com), [bonnet@iseor.com](mailto:bonnet@iseor.com)

**Mots clés** : certification, contradiction, crise, norme, tétranormalisation, stratégie d'entreprise

#### **La prolifération des normes autour de quatre pôles**

La crise actuelle, d'ampleur internationale, interpelle la pertinence des règles du jeu économique et social et les normes afférentes. Par exemple, les normes comptables IFRS ont contribué à l'éclatement de la crise. Il est fort probable, au vu des mois passés, que le phénomène préoccupant de la prolifération des normes, qui touchent tous les pays, tous les secteurs d'activité et modifient les règles du jeu économique et sociales ne va que s'accroître.

Les normes, prises au sens large et incluant les multiples réglementations, labellisations, certifications que l'on observe dans les entreprises ou les organisations et dont la presse se fait l'écho chaque jour, se concentrent sur quatre pôles principaux, d'où cette appellation de *tétranormalisation*: le commerce et les échanges (OMC..), l'information et le système comptable et financier (FMI, BCE...), la qualité et l'environnement (ISO...) ainsi que les normes sociales et du travail (BIT...).

Certes, la puissance publique joue un rôle-clé dans ce jeu économique et social, par exemple quand l'État français budgète plus de 600 millions d'euros de bonus au bénéfice des voitures neuves, afin de contribuer à la protection de l'environnement, quitte à aggraver le déficit public de 2009.

Cette prolifération normative constitue-t-elle une menace ou, au contraire, une opportunité pour l'entreprise et son dirigeant? Celui-ci, *décideur-stratège*, est-il capable de respecter toutes ces normes, particulièrement en cette période de crise où les tensions entre la survie économique de l'entreprise et ses objectifs de responsabilité sociale vis-à-vis de ses actionnaires, ses salariés et ses fournisseurs s'accroissent fortement? N'est-il pas soumis à un état d'infraction potentielle permanente paralysante? Quelles recommandations peut-on formuler pour la gouvernance et la direction générale d'entreprise ?

---

## **Face aux normes contradictoires: des décideurs-stratèges écartelés**

La prolifération des normes foisonnantes s'abat sur les entreprises, régulièrement confrontées à des normes contradictoires et disparates, partiellement incompatibles, à tel point que le manager, *décideur-stratège*, est réduit à choisir ses « *infractions préférées* », car il ne peut pas respecter simultanément les différentes normes. Par exemple, le principe de précaution appliqué à la sécurité financière des entreprises exigerait de maximiser les provisions pour risques commerciaux, sociaux et d'environnement ; or cela dégraderait le bilan de l'entreprise et compromettrait sa survie-développement et son niveau d'emplois. Les normes IFRS accentuent aussi l'incertitude par le truchement du juste prix fluctuant, ce qui limite la prise de risque d'un entrepreneur qui serait soucieux de maintenir ou développer ses effectifs.

Quelle sera la tendance lourde des prochaines années ? La crise financière actuelle va-t-elle mettre au second plan les normes sur l'environnement qui visent à préserver le moyen et le long termes, sous le prétexte cynique que la récession se chargerait de réduire les émissions de CO2 ? L'accroissement possible de l'âge de la retraite pour s'aligner sur les autres pays industrialisés est-il souhaitable, compte tenu de la crise actuelle, ou faut-il parier sur la dynamique nouvelle que cela pourrait créer, tant pour le pouvoir d'achat des salariés que pour le développement des entreprises ? Verra-t-on s'accroître l'incompatibilité entre les pôles de normes ou, au contraire, émerger une certaine convergence ? La norme ISO 9000 version 2000, par exemple, prend davantage en compte la gestion des ressources humaines que la version 1994, qui était très orientée vers le client. Mais on sait aussi que, selon le consultant en qualité choisi par l'entreprise, découle une conception plus technicienne et formaliste ou, au contraire, plus managériale et réaliste, de la préparation à la certification.

## **Des producteurs de normes disparates**

La production foisonnante de normes est issue de multiples institutions : professionnelles, nationales, internationales, publiques, privées... Car, derrière les normes, se cachent des producteurs, qui sont eux aussi en concurrence, interviennent à des niveaux multiples (local, national, européen, international), sans grand souci d'harmonisation ou de transversalité. Ainsi quand deux délégations ministérielles françaises vont la même semaine l'une aux rencontres de l'OMC, l'autre à celles de l'OIT, sans se concerter, on imagine aisément comment se construisent les contradictions normatives. Quand certains pays d'Europe de l'Est (Pologne), soucieux de leur développement économique, voient d'un mauvais œil la mise en place du plan Climat, cela questionne la cohérence des normes entre territoires décalés.

Renoncer à une norme, à un label, constitue une décision stratégique majeure, que l'on prend lorsque les critères appliqués par les inspecteurs, auditeurs et autres contrôleurs sont jugés insupportables. C'est ainsi que le Chef Olivier Roellinger vient de rendre les trois étoiles de son restaurant au guide Michelin.

---

## **Des risques élevés pour les entreprises de perte de dynamique compétitive**

La tétranormalisation contradictoire entraîne des risques de blocage et de rétrécissement du champ d'action du management et, par conséquent, des dynamiques de pilotage stratégique des entreprises, au détriment de la créativité, l'innovation, la prise d'initiative coordonnée et la création de valeur ajoutée durable, source robuste de progrès social. Par exemple, la certification qualité, telle qu'elle se pratique, produit souvent des effets pervers et apparaît comme une résurgence arrogante de la règle formaliste. L'observation scientifique au sein des organisations montre que le fonctionnement des entreprises certifiées s'est rigidifié et a découragé les comportements d'innovation organisationnelle, source de compétitivité dynamique. Ce phénomène se renforce malheureusement dans la période de crise actuelle, où les stratégies en peau de chagrin ressurgissent et s'exacerbent.

Lorsque l'entreprise subit la tétranormalisation avec passivité, elle est confrontée à un risque élevé de désagrégation, chacun des pôles exerçant son influence sur les différents spécialistes internes livrés à leurs logiques contradictoires: finances, ressources humaines, production, vente... Il s'ensuit une perte de cohésion interne de l'entreprise.

Ainsi dans la crise actuelle, si les pouvoirs publics n'étaient pas intervenus en désignant un médiateur (René Ricol) pour améliorer les relations entre les banques et les PME, l'application stricte du principe de « précaution bancaire » que l'on observe aurait aggravé les effets socio-économiques de la crise.

## **La face cachée des normes : de puissants fonds de commerce**

La norme présente d'abord un aspect positif visible, car elle véhicule une idée, un principe pur et respectable, une règle du jeu au service des utilisateurs. Ainsi, les normes d'assurance qualité visent à mettre sur le marché des produits conformes, non dangereux, élaborés selon des processus contrôlés ; le citoyen, le consommateur, le producteur apprécie cette fonction des normes.

Le second aspect des normes est moins perçu mais réel. Derrière l'idée pure de la norme se cachent des *produits*, conçus et vendus par des *agents de normalisation* sur le marché des normes, ce qui génère de nouvelles activités, de nouveaux marchés de produits, de nouveaux métiers. Ainsi, les normes de qualité ont permis de créer des cabinets-conseil spécialisés en certification, des organismes de formation et de certification formant des experts, des postes de responsables de l'assurance qualité dans les entreprises, des formations qualifiantes et diplômantes dans l'enseignement supérieur... Au travers de la certification, la norme ISO est devenue une barrière à l'entrée dans de nombreux secteurs, empêchant une entreprise non certifiée de soumissionner auprès de certains clients ou de gros donneurs d'ordre publics ou privés.

Les normes ont ainsi engendré de puissants *fonds de commerce*, défendus parfois bec et ongles. Plutôt que des controverses d'idées, c'est à des batailles de survie et de développement de fonds de commerce que l'on assiste, ce qui explique la force des dynamiques concurrentielles des marchés de

---

la tétranormalisation et de ses impacts. C'est ce que l'on observe sur les marchés de l'audit comptable et financier, de l'audit social et de l'assistance aux pays en développement, des agences de notation et des organismes certificateurs et auditeurs en qualité et environnement.

En outre, derrière les stratégies de coopération et de sous-traitance, se cachent parfois des pratiques et des stratégies moins louables, de prédation de la valeur ajoutée. C'est ainsi que dans l'automobile, l'aéronautique et l'électronique, certains clients et donneurs d'ordre instrumentalisent la norme tel un cheval de Troie introduit chez leurs fournisseurs. Ils y réalisent des audits périodiques, imposent leurs propres normes et audits, outre ceux de la certification ISO et, ce faisant, assurent une surveillance technologique, organisationnelle et économique, à toutes fins utiles. Cela leur fournit des arguments dans la négociation des prix... et, parfois, des opportunités de « confisquer » de la valeur ajoutée à leurs sous-traitants.

### **Quelle stratégie d'entreprise face aux normes ?**

Tant au niveau de la gouvernance que du management, on observe deux stratégies sur l'adoption des normes de l'entreprise. La *stratégie défensive d'évitement* feint d'adopter la norme selon un programme minimal et de façade. Ces pratiques se traduisent par des contournements et des contorsions coûteux et risqués pour l'entreprise. La *stratégie offensive d'intégration*, au contraire, considère la norme comme une opportunité d'innovation managériale s'appuyant sur une implication forte de ses personnels et principales parties prenantes. C'est là une source d'avantage concurrentiel durable, car l'entreprise acquiert, par effet d'expérience, ce savoir-faire rare d'intégration de normes, difficilement imitable sur le marché.

Les risques économiques pour l'entreprise d'une non-intégration ou de l'intégration imprudente ou maladroite d'une norme sont élevés, car ils provoquent un effet multiplicateur de coûts cachés chroniques, de destruction de valeur ajoutée due au surcroît de dysfonctionnements qu'engendre le manque d'appropriation. Nous savons aujourd'hui, grâce à notre base de données de 1 200 entreprises et organisations<sup>1</sup>, que le niveau des *coûts cachés* des dysfonctionnements d'une organisation, publique ou privée, oscille entre 15 000 et 60 000 euros par personne et par an.

### **L'implication de la direction générale pour acclimater les normes**

La pluie de normes a un effet toxique sur la performance des entreprises et leur capacité de survie-développement, lorsqu'elle n'est pas filtrée par la Direction Générale et qu'elle s'abat imprudemment sur les spécialistes de l'entreprise chargés de les faire appliquer par les autres acteurs . Or l'introduction de normes ne peut être simplement sous-traitée aux spécialistes souvent isolés : Mr Qualité, Mme Sécurité, Mr Normes Sociales, Mme IFRS...Elle exige, pour que ces normes soient assimilées, digérées, acclimatées, un pilotage salutaire et vigilant par la Direction Générale, seule

---

fonction légitime pour assumer avec *efficacité* et *efficience* cette responsabilité transversale sur toute l'organisation, en concertation avec sa gouvernance.

---

---

## CRISE FINANCIERE ET CRISE DES NORMES COMPTABLE INTERNATIONALES

**Benoît Pigé**

Professeur des Universités en Sciences de Gestion

Université de Franche-Comté

[benoit.pige@univ-fcomte.fr](mailto:benoit.pige@univ-fcomte.fr)

**Mots clés** : crise, juste valeur, normes comptables internationales, IFRS, marché actif, valorisation, prix

*L'application du principe de juste valeur a un caractère pro-cyclique qui conduit à un renforcement des croyances du marché que ce soit à la hausse ou à la baisse. Il semble que cette affirmation soit devenue une évidence et que l'application du principe de juste valeur par les IFRS soit une des causes de la crise financière actuelle. Pourtant les IFRS distinguent deux cas de figure selon qu'il existe ou non un marché actif.*

**Le cas d'un marché actif.** Selon IAS 39, § AG71. *Un instrument financier est considéré comme coté sur un marché actif si des cours sont aisément et régulièrement disponibles auprès d'une bourse, d'un courtier, d'un négociateur, d'un secteur d'activité, d'un service d'évaluation des prix ou d'une agence réglementaire et que ces prix représentent des transactions réelles et intervenant régulièrement sur le marché dans des conditions de concurrence normale.*

La juste valeur n'est donc pas systématiquement le prix du marché, puisque ce dernier ne doit être retenu que si le marché est actif. Pour des entreprises cotées, demander que les actifs financiers faisant l'objet d'un marché actif soient évalués à leur valeur de marché relève plutôt du bon sens. Cette position permet de réduire l'écart entre la valeur comptable des capitaux propres et la valeur boursière de l'entreprise. De surcroît, la question du mode de valorisation des actifs en présence d'un marché en baisse ne se pose même pas puisqu'il convient de déprécier les actifs en cause quelle que soit la méthode comptable retenue (IFRS ou normes comptables françaises). Les IFRS auraient plutôt un caractère contra-cyclique quand elles permettent de revoir également la valorisation des passifs dont la valeur de marché chute. Si une entreprise présente des actifs et des passifs similaires, la chute du prix des actifs peut parfois être compensée par une chute concomitante de la valeur de marché des passifs.

Néanmoins la référence aux prix du marché ne résout pas tout. En effet, comment évaluer la notion de *transactions réelles et intervenant régulièrement sur le marché dans des conditions de concurrence normale* ? Implicitement la normalisation comptable internationale renvoie à la normalisation des marchés et par conséquent à des questions telles que : qui normalise les marchés ? Les objectifs poursuivis par les normalisateurs comptables et financiers coïncident-ils ? Les normes comptables et

---

les normes de fonctionnement des marchés financiers sont-elles compatibles et cohérentes entre elles ?

En France, la normalisation des marchés financiers est assurée par l'AMF (Autorité des Marchés Financiers). Celle-ci vise principalement à la liquidité des marchés et à l'égalité de traitement des intervenants (s'assurer que des acteurs ne profitent pas d'une information privilégiée). En ce sens, la définition retenue par les normes comptables internationales semble s'inscrire dans la fonction assumée par les autorités de régulation des marchés financiers.

Mais que recherche réellement le normalisateur comptable à travers l'existence de marchés financiers actifs ? Contrairement au régulateur des marchés financiers, il n'est pas intéressé par les problématiques d'accès privilégié à l'information mais plutôt par la capacité des marchés à faire ressortir la juste valeur des actifs. La crise financière actuelle questionne cette capacité des marchés financiers. Pour s'en tenir à la valorisation des entreprises cotées, les variations de cours observées en dix huit mois peuvent sérieusement remettre en question le postulat selon lequel la valeur de marché refléterait systématiquement la juste valeur d'un actif. Les chutes des marchés boursiers semblent s'expliquer davantage par des facteurs macro-économiques exogènes (les problèmes de liquidité, d'accès au crédit, de confiance) que par les seuls facteurs économiques propres à chaque entreprise. Autrement dit, la normalisation comptable internationale postule une efficacité forte des marchés qui est loin d'être vérifiée. Mais, en posant ce postulat, les normes comptables internationales renforcent l'exposition des entreprises aux aléas des marchés et par conséquent constituent un élément pro-cyclique de la crise.

**L'absence de marché actif.** Selon IAS 39, § AG74. *Si le marché d'un instrument financier n'est pas actif, l'entité établit la juste valeur par application d'une technique de valorisation. Les techniques de valorisation comprennent l'utilisation de transactions récentes dans des conditions de concurrence normale entre parties informées et consentantes, si elles sont disponibles, la référence à la juste valeur actuelle d'un autre instrument identique en substance, l'analyse des flux de trésorerie actualisés et les modèles de valorisation des options. S'il existe une technique de valorisation couramment utilisée par les intervenants sur le marché pour évaluer l'instrument et s'il a été démontré que cette technique produit des estimations fiables des prix obtenus dans des transactions sur le marché réel, l'entité applique cette technique.*

L'apport méconnu des IFRS est principalement dans les problématiques de valorisation des actifs financiers en présence de marchés non actifs. Or, c'est justement ce à quoi nous avons assisté depuis quelques mois : l'écroulement d'un certain nombre de marchés sur lesquels les prix n'avaient plus de signification économique.

Néanmoins, la notion de juste valeur en l'absence de marché actif pose de nombreuses questions. En effet, qui choisit la technique de valorisation et comment contrôler la pertinence de cette technique de valorisation ? Quels sont les critères de valorisation retenus par les différents acteurs : flux de trésorerie, multiple de bénéfices, de chiffre d'affaires, de parts de marché, etc. ? La normalisation comptable renvoie à un consensus de fait des acteurs, c'est-à-dire à une normalisation implicite des

---

acteurs principaux. A travers le principe de juste valeur, les IFRS introduisent donc le rôle de l'opinion dans l'élaboration et la certification des états financiers. Mais la question qui se pose est : en quoi la valorisation par les acteurs serait-elle inférieure en qualité à la valorisation par le marché ?

De ce point de vue, les IFRS prennent en compte la complexité d'un monde globalisé dans lequel il est nécessaire d'échanger des actifs qui sont rarement parfaitement standardisables. Or, sur des actifs spécifiques, l'expertise devient nécessaire pour évaluer leur valeur. Qui normalise cette expertise, ou quelles sont les normes qui encadrent cette expertise ? Sont-elles compatibles avec les normes comptables, voire avec les normes financières ? Le risque existe en effet d'assister à des renvois à des normalisations distinctes incompatibles entre elles. Pour ne prendre que les critères de valorisation des actifs, la valorisation sur la base de l'actualisation des flux de trésorerie est parfaitement compatible avec la théorie financière. Par contre, les pratiques de place qui consistent à s'appuyer sur des PER (Price Earning Ratio, c'est à dire sur le ratio « cours de l'action / bénéfice par action attendu ») n'a aucune justification financière théorique. L'existence d'un consensus sur une telle méthode permet-elle de s'affranchir des enjeux de normalisation sous-jacents ?

Les IFRS ne posent donc pas le problème d'une normalisation inadéquate, mais plutôt le renvoi à d'autres modes de normalisation, et notamment le présupposé sur l'efficacité des marchés et sur leur normalisation qui serait meilleure qu'un consensus des acteurs. De même, les IFRS soulignent les enjeux de la compétence et de la responsabilité des acteurs confrontés à la nécessité de choisir des techniques de valorisation. Se posent enfin les questions d'indépendance quand il s'agit d'auditer les évaluations faites par l'entreprise<sup>i</sup>.

---

<sup>i</sup> **Bibliographie :** *Normes comptables internationales et gouvernance des entreprises : le sens des normes IFRS*, 2<sup>e</sup> édition, Pigé B. et Paper X., EMS, mai 2009 à paraître.