

AMBIGUITE MULTIDIMENSIONNELLE DE LA NORME EN GESTION

Premiers éléments de réflexion

La présence des normes en gestion : enjeu important pour l'entreprise

- Norme juridique
- Norme sociale
- Norme technique

Les normes semblent garantir une forme d'universalité et leur confèrent une certaine légitimité. Mais transposées dans le domaine de la gestion, ce concept semble au contraire souffrir d'une ambiguïté sur de multiples dimensions.

La présence des normes en gestion : enjeu important pour l'entreprise

Ambiguïté multidimensionnelle lors de :

- l'élaboration de la norme
- l'utilisation
- du contrôle, de l'audit et de la certification

Les difficultés seront mises en perspective notamment dans les champs environnementaux et comptables.

Précision « terminologique » :

En comptabilité, il s'agit de norme « règle »

En environnement, il s'agit de norme « certification »

1- Problèmes lors de l'élaboration de la norme

- **Décalage entre les objectifs affichés et les objectifs « cachés » de la part des instances en charge de l'élaboration de la norme**
- Objectifs de l'ISO (14001) et de l'UE (EMAS) : SME efficace
- Objectifs de IAS/IFRS : améliorer la comparabilité

**Les instances ont la volonté d'imposer un modèle uniforme
mais multiplicité des initiatives de création**

- comptabilité : IASB, US GAAP, EU

- environnement : niveaux de normes techniques différents

1- Problèmes lors de l'élaboration de la norme

- **Luttes de pouvoir entre les différents prétendants à la production d'une norme acceptée par tous**
- Environnemental : ISO 14001 et EMAS
 - Plusieurs versions depuis 20 ans
 - Périmètre mondial, mais niveau d'exigence différent
 - Reconnaissance de l'ISO 14001 par l'EMAS
- Comptable : UE, US GAAP, IASB
 - Abandon de l'UE au profit de l'IASB
 - Contrer les US GAAP

2 - Problèmes lors de l'utilisation de la norme

- **Difficultés d'interprétation de la norme... d'où l'accompagnement par des cabinets spécialisés**
- Comptable : obligation suite au règlement de 2002 en Europe
 - Multiplicité des référentiels
 - Multiplicité ou absence de traitements dans un référentiel
 - Différences de traitement entre comptes sociaux et consolidés
- Environnemental : norme facultative et fondée sur le volontariat
 - Aspect managérial des normes / responsables ingénieurs
 - Passage d'un SME à un SMI (qualité-sécurité-environnement)
 - Expertise faible des dirigeants / approche processus
 - Assurer une objectivité / à l'appréciation de l'existant

2- Problèmes lors de l'utilisation de la norme

- **Risque de détournement des « objectifs initiaux » de la norme**
 - Phénomène du « Greenwashing »
 - Etude Afnor de 2008 sur les motivations / certification environnementale : (1) amélioration de l'image pour 77 %, (2) aller au devant d'exigences environnementales 65 %, (3) améliorer l'efficacité globale 64%
- **Risque de « vagabondage comptable »**
 - A longterm permis le passage d'un référentiel à l'autre pour présenter l'entreprise sous un angle plus conforme à ses intérêts
 - Jeu avec la règle comptable (lissage des résultats, big bath, ...)

2- Problèmes lors de l'utilisation de la norme

- **Risque de sélection « arbitraire » du champ d'application de la norme notamment dans le choix des AES (Aspects Environnementaux Significatifs).**
- **La norme ne fournit pas de :**
 - liste obligatoire des AES devant être retenus
 - Méthodologie pour les définir avec précision
- Choix des AES est donc discrétionnaire et arbitraire...l'EMAS étant plus directif et exhaustif que l'ISO 14001

3- Problèmes lors du contrôle, de l'audit, et de la certification

- **Absence de sanction positive « officielle » induit une valeur du contrôle d'autant plus réduite :**
 - Comportement de passager clandestin
 - Application de façon « légère » des recommandations

Cas de la norme ISO 26000 actuellement, mais qui pourrait suivre le parcours de OHSAS 18001

- **Non exhaustivité du contrôle :**
 - Comptable : c'est à l'appréciation du C.A.C. que revient l'étendue et le degré du contrôle... mais respect des N.E.P.
 - Environnemental : contrôle externe est un audit des procédures et non des données physiques (rejets, déchets,...)

3- Problèmes lors du contrôle, de l'audit, et de la certification

- **Paradoxe entre la sophistication du système de contrôle et le niveau de sanction découlant de ce contrôle**
 - Système de contrôle environnemental est moins sophistiqué que celui du domaine comptable...mais la sanction est plus tranchée (avis Favorable / avis Défavorable)
 - C.A.C. : certification sans réserve, certification avec réserves, refus de certification
 - Nuance néanmoins entre EMAS et ISO 14001 : l'EMAS a une procédure de contrôle plus élaborée conduite par le vérificateur environnemental

3- Problèmes lors du contrôle, de l'audit, et de la certification

- **Indépendance auditeur/audité liée à la relation marchande**
 - C.A.C. possède un mandat de contrôle légal, mais il reste désigné et rémunéré par l'entreprise qu'il contrôle. Indépendance théoriquement garantie en amont par déontologie et réglementation stricte
 - Environnemental : accréditation de l'auditeur est attribuée sur la base de compétences et son indépendance est requise. Cependant, absence d'éventuelles incompatibilités comme dans le domaine comptable.

Conclusion

- **Premiers éléments de cette réflexion exploratoire font apparaître des problèmes et paradoxes de la norme en gestion à plusieurs niveaux et sur de multiples dimensions**
- **Poursuite des investigations :**
 - Enrichissement et densification des éléments relevés
 - Revue de la littérature
 - Ancrage théorique