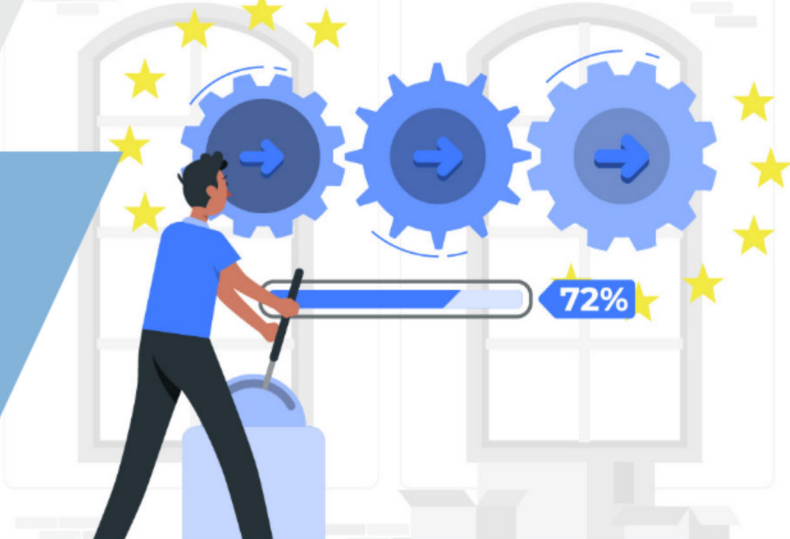


## UN BÉOTIEN ÉGARÉ DANS LA FABRICATION DE NORMES EUROPÉENNES



Entre 2005 et 2010, le béotien que j'étais a découvert le monde peu visible de la fabrication de normes européennes. Il s'agissait de normes pour les prestations de Facility Management, normes dites de « recommandations », nettement différentes de celles « obligatoires » comme le « NF » pour des produits.

La création d'une norme européenne de Facilities Management, norme de FM strict, à savoir pour prestations des services pour les immeubles au sens large était dans l'air. Compte-tenu de mon expérience des grandes opérations d'externalisation d'infrastructures informatiques, d'abord comme Directeur informatique d'un grand groupe international, puis consultant indépendant, j'y ai vu le risque que cette norme puisse un jour être aussi appliquée à l'externalisation informatique et télécommunications. Le danger proviendrait alors d'une norme élaborée par des spécialistes du seul « FM strict » et non d'informaticiens. J'ai convaincu le CIGREF de le représenter auprès de l'AFNOR pour participer à la fabrication de cette norme. Au cours de ce processus de fabrication, il a été intéressant de clairement constater que les connaissances acquises au travers de grandes externalisations informatiques se révélaient tout à fait applicables et bénéfiques pour le FM strict.

L'établissement de normes est un processus long, plus de quatre ans dans ce cas. Le processus est en effet très codifié : le schéma montre la complexité liée aux nombres d'acteurs et aux processus successifs de validations à plusieurs niveaux. En résumé, à partir d'une demande de création d'une norme par un prestataire de services de FM en Hollande, finalement 7 normes européennes sur le FM ont été élaborées grâce à de nombreux allers et retours entre les utilisateurs de telles normes. Le pilotage comprenant le respect des règles d'élaboration, dont les délais, est assuré par les chargés de mission permanents des organismes de normalisation de chaque pays tels que l'AFNOR en France, avec le Centre Européen de Normalisation (CEN). Une fois approuvées au niveau européen, elles sont traduites en normes françaises pour leur application en France.

Ce processus peut aussi tout naturellement s'étendre au niveau mondial. Ainsi, aujourd'hui, les deux premières normes, les plus générales, ne sont plus que des archives. En effet depuis leur parution, elles ont été reprises et intégrées dans 4 normes ISO. L'Europe a été pionnière.

*L'analyse des modalités d'élaboration d'une norme – la méthode, est précieuse pour les dirigeants en ce qu'elle les renseigne sur le niveau et le type d'implication souhaitables dans un tel processus. De fait, si les représentants des clients sont inexistantes ou faibles la norme finale leurs sera défavorable et ce n'est que quand elle sera appliquée qu'ils le constateront.*

### 1. Caractéristiques spécifiques du processus normatif

**Tout le processus est strictement codifié :** formulaires, délais, mode de désignations des rapporteurs, les pourcentages accordés à chaque pays pour les votes finaux (au nombre d'habitants donnant un poids très fort aux grands pays). Un exemple de contrainte : impossibilité de modifier un compte rendu manifestement erroné avant le délai « réglementaire » d'un an.

**Neutralité :** Les responsables permanents des organismes affectés à traiter d'une norme doivent rester strictement neutres.

**Le poids des mots.** Un débutant le découvre vite car les normes débutent toujours par les définitions. L'anglais est la langue de travail. Ainsi le mot « Facilities » a deux sens : celui « d'installations physiques » et celui plus abstrait de « services ». C'est ce dernier sens qui est celui des normes et devrait être utilisé pour la traduction. Mais vu l'utilisation courante en France dans les affaires de « Facilities », le terme anglais n'a pas été traduit ! Les anglais bénéficient donc d'un avantage compétitif indéniable pour faire passer leurs idées dans les groupes de travail. Aussi, est-il permis d'espérer que leur départ de la communauté européenne rendra les discussions plus égalitaires.

**La faible représentation des clients, théoriquement les premiers bénéficiaires des normes :** pour les fournisseurs et à une moindre échelle le « Consulting », les normes concernent leur cœur de métier. En conséquence, ils y consacrent des ressources en nombre et en qualité. Pour les clients, ces prestations ne sont qu'un outil et ils leur est difficile de pouvoir y consacrer des ressources tant en volume qu'en qualité.

**Obligation de clore le résultat d'un groupe de travail par un consensus :** la règle pour les groupes de travail est d'aboutir à un

texte avec un consensus pour tous les participants. Deux conséquences : de longues durées de discussion et dans certains cas un affaiblissement des mesures proposées.

**Une occasion pour les participants d'accroître leur relationnel :** à l'époque les réunions de travail, de deux jours, ne se tenaient pas « en distanciel » à tour dans une capitale européenne. Les participants étaient toujours très bien reçus par le pays invitant. Aussi, après deux ou trois réunions, des relations d'affaire ou simplement amicales pouvaient se créer.

**Analyse critique des normes :** lorsque les projets de normes sont arrivés au stade de l'approbation et du recueil d'éventuelles critiques au niveau des pays, puis surtout après regroupements au niveau du CEN avant finalisation, les discussions ont lieu entre les personnes ayant travaillé à élaborer ces normes. On peut facilement imaginer la difficulté pour elles de remanier les textes. Le poids du permanent du CEN avec son impératif d'impartialité est alors majeur, car il se doit d'assurer une réponse étayée à chaque critique.

## 2. Quelques recommandations

### Aux clients de prestations normées

Les clients ne mènent de grandes opérations de FM qu'une fois tous les trois ou quatre ans.

Ils sont en position de faiblesse par rapport aux prestataires ou consulting. En effet, ces derniers traitent du sujet très fréquemment. Les clients doivent donc :

- s'unir pour mutualiser les coûts, par exemple autour de syndicats professionnels pour, à l'image pour les autres acteurs, avoir des représentants qualifiés et aguerris dans les groupes de travail et ceci tout au long du processus de fabrication de la norme.
- utiliser les normes produites pour obtenir des contrats corrects des fournisseurs. Un fournisseur peut difficilement s'affranchir des normes de recommandations. En particulier dans un appel d'offres le client peut stipuler que les normes doivent être appliquées
- à bon escient utiliser les consultants compétents dont ceux ayant participé à l'élaboration de ces normes

En l'espèce dans le cas du FM, les fournisseurs préféraient de beaucoup être payés sur les moyens mis en œuvre plutôt que de s'engager sur des résultats. Il a ainsi fallu batailler pour restreindre le plus possible le paiement selon les moyens engagés et ainsi ne pas déséquilibrer durablement la relation fournisseurs-client.

### Aux fournisseurs de FM

L'intérêt de suivre dès le début de l'élaboration peut être d'influer sur le contenu de ces normes, mais aussi de connaître leur contenu à l'avance. Il leur est alors possible de s'organiser en conséquence, de mettre au point des prestations répondant aux normes à venir, de former leurs équipes et de pouvoir mettre en avant leurs compétences dans le respect des normes.

### Aux « Consulting » en FM

Pouvoir montrer aux clients que l'on est en avance sur ses concurrents et que l'on peut aider les clients à anticiper.

## 3. Conclusion

L'établissement d'une norme est ainsi une longue et étonnante opération d'intelligence collective internationale très encadrée. Une enquête approfondie auprès des groupes d'utilisateurs sur l'utilisation effective et l'apport de ces normes serait probablement instructive.

*Guy Le Péchon*  
in

### Encarts

FM : Facilities Management

CIGREF : Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises

AFNOR : Association Française de Normalisation, les normes mentionnées dans l'article peuvent être trouvées sur le site à la boutique AFNOR. À titre d'exemple : [lignes directrices sur la façon d'élaborer des accords de facilities management](#).

CEN : Comité Européen de Normalisation

ISO : International Organization for Standardization

### Un conseil de lecture

Un article décrivant l'intérêt des normes pour les entreprises : « Les Conseils d'administration : Les normes et la certification » par Danielle Huet-Kuo extrait du livre « [Le Monde et la Gouvernance des ETI](#) » ([vidéo](#)) chez l'Harmattan coordination de l'élaboration par l'auteur de l'article de la lettre.

### Une illustration

