

Une intelligence normative au service du management

Yvan LOUFRANI, juriste social, docteur en sciences de gestion, Professeur à l'ISC Paris.

Abstract :

The French jurisdiction "Conseil d'Etat" has accepted the inclusion of non-legal standards for conflict resolution by creating a graduated scale of normativity. In fact, lawyers are finally acknowledging the normative production of private actors. Is not it time that managers incorporate in turn the legal reasoning in their management to develop a real understanding of the law? Normative intelligence prompting a rethinking of management systems. The study presented is based on the actual "corpus" of the company and normative graduation desired by the state between hard law and soft law board to point the risk of normative insecurity and provide solutions in terms of normative intelligence to the development of integrated management legal and social risk.

Key words :

Legal and social risk, understanding of law, normative management, hard law, soft law

Résumé :

Le Conseil d'Etat a accepté la prise en compte de normes non juridiques pour la résolution des conflits en créant une échelle de normativité graduée. De fait, les juristes reconnaissent enfin la production normative des acteurs privés. Or, le management ne découvre souvent que lorsqu'il est trop tard, l'importance du cadre normatif de son action. N'est-il pas temps que les gestionnaires intègrent, à leur tour, les raisonnements juridiques à leur mode de gestion et qu'ils développent une véritable intelligence du droit ? Une intelligence normative incitant à repenser les systèmes de management. L'étude présentée s'appuie sur le "corpus" normatif réel de l'entreprise et la graduation souhaitée par le conseil d'état entre droit dur et droit souple pour pointer les risques d'insécurité normative et apporter des solutions en termes d'intelligence normative pour le développement d'un management intégrant le risque juridique.

Mots clés :

Risque juridique, intelligence du droit, management normatif, droit dur, droit souple

UNE INTELLIGENCE NORMATIVE AU SERVICE DU MANAGEMENT

Introduction

Lors de la négociation avec les Etats-Unis en vue d'un abaissement aussi poussé que possible des barrières douanières de part et d'autre de l'Atlantique (Projet de partenariat transatlantique de commerce et d'investissement), est apparu le véritable enjeu du partenariat transatlantique non pas « à abaisser les droits de douane déjà insignifiants » mais à « harmoniser les normes de chaque côté de l'Atlantique – et éventuellement sur le Pacifique – et de faire tomber les barrières non tarifaires » (Quatrepoint, 2014). La vraie bagarre selon Xavier Bertrand, ancien ministre du travail, « portera sur les normes et les standards en matière de protection de l'environnement, de la santé et du consommateur » (Bertrand, 2014). En effet, l'impact économique de la normalisation avoisine plus de 1% du PIB selon de nombreuses études¹ et 3% du PIB européen par la Commission européenne². Pour la France, ce coût est estimé à 60 milliards d'euros.

De fait, « Le droit lui-même devient un objet de compétition » (Revel, 2013) et appelle, selon le rapport 2013 de la mission de lutte contre l'inflation normative, « un choc de compétitivité juridique (Revel, 2013) ».

Le terme « norme » a été formellement défini par l'ISO comme « un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné³ ».

Au regard de cette définition, bien plus large que les définitions se cantonnant à la stricte juridicité « l'univers des lois est infiniment plus grand que celui du droit » (Supiot, 2005), l'entreprise est un véritable creuset normatif.

Quelle que soit sa forme - individuelle ou sociétaire -, elle est l'objet de normes légales ou réglementaires, mais aussi productrice unilatérale de normes internes (règlement intérieur, notes de service, usages) ou par le jeu du

¹ « Dans tous les cas, l'impact économique de la norme a fait l'objet d'un grand nombre d'études qui ont abouti à peu près aux mêmes résultats : selon le DIN allemand, l'impact économique de la normalisation s'élève à 1 % du PIB de l'Allemagne. En France, l'AFNOR l'évalue à 0,8 %. L'ISO a mené plusieurs études de cas sur des entreprises de divers pays sur les bénéfices économiques des normes. Ces analyses très rigoureuses, autant quantitatives que qualitatives, font apparaître des impacts allant de rien à 2 % du chiffre d'affaires et jusqu'à 30 % du profit brut et 2,5 % de la marge nette. La domination qu'elle peut permettre ainsi que les avantages commerciaux et d'image qu'elle procure méritent en règle générale qu'on y consacre des moyens. Pour ce qui est des règles ou normes de gouvernance, tous, autorités publiques et entreprises doivent s'y intéresser, car elles structurent et conditionnent la vie des affaires. » (Revel, 2013)

² « Enfin, et plus encore, la question de la norme est un sujet économique majeur. Le corpus juridique est un facteur d'attractivité pour les activités économiques : c'est aussi un levier qui influence les décisions des entreprises (par exemple orienter les investissements vers tel ou tel domaine). Or, comme le soulignait la Commission pour la libération de la croissance française dans son rapport rendu en janvier 2008, « les « coûts » engendrés par la complexité normative ont ainsi été évalués par la Commission européenne à 3 % du PIB européen, tandis que l'OCDE les chiffres à 3-4 % du PIB selon les pays. Pour la France, ce coût est estimé à 60 milliards d'euros. » (Lambert & Boulard, 2013)

³ NOTE : Il convient que les normes soient fondées sur les acquis conjugués de la science, de la technique et de l'expérience et visent à l'avantage optimal de la communauté. Guide ISO/CEI 2:2004, Normalisation et activités connexes – Vocabulaire général.

dialogue social de normes négociées pouvant prendre la forme d'accords collectifs (accords d'établissement, d'entreprise ou de groupe).

A ces normes de « droit dur », entendues comme un *ensemble de normes produisant une obligation de conformité*, se sont agrégées, à tous les niveaux de décision, une myriade de normes descriptives ou prescriptives de « droit souple⁴ » ne créant pas directement d'obligations mais influant efficacement sur les comportements : (chartes, standards de RSE, codes de bonne conduite, contrats-types, normes techniques ...).

L'entreprise articule ainsi différents systèmes de normes dans un corpus normatif plural oscillant entre droit dur et droit souple (1). Ces normes, de valeurs juridiques inégales, multiples et instables, peuvent devenir source d'insécurité et de risque juridique lorsqu'elles entrent en concours. Face à ce magma, à cette « inflation normative », une véritable « *intelligence du droit* » doit être mise en œuvre par le management pour assurer la sûreté de l'entreprise dont la sécurité juridique est une composante intégrante. L'intelligence juridique a pu être définie par Bertrand Warusfel comme « l'ensemble des techniques et des moyens permettant à un acteur de connaître l'environnement juridique dont il est tributaire, d'en anticiper les évolutions, d'agir sur son évolution et de pouvoir utiliser les instruments juridiques disponibles pour réaliser ses objectifs stratégiques. » (Warusfel, 2009)

Après la reconnaissance par le Conseil d'Etat d'une échelle de normativité graduée et l'adoubement du « droit souple », la production normative des acteurs privés enfin reconnue (1) va accentuer le maillage normatif de l'entreprise entre droit souple et droit dur (2) au risque d'une certaine insécurité juridique (3) proportionnelle à la mésintelligence juridique.

Plus que jamais, le management devra développer une intelligence du droit, une « intelligence normative » (4). Il faudra certainement repenser un système de management intégrant la norme, un système de management normatif sensible à l'intelligence du droit (5).

1. Corpus normatif de l'entreprise : le management entre « droit dur » et « droit souple »

« La complémentarité entre réglementation et norme est devenue un instrument de bonne gouvernance publique, en particulier à l'échelle internationale où la technique du consensus entre les nombreuses parties prenantes peut être un mécanisme efficace pour compléter des règles qui définissent des principes essentiels. C'est l'approche qui a déjà été adoptée par l'Union Européenne » (Revel, 2013).

⁴ Rapport du Conseil d'Etat 2013

L'entreprise évolue dans un environnement normatif contraignant de « droit dur » et non contraignant de « droit souple » susceptible néanmoins de produire des effets à la différence du non droit⁵.

Si l'environnement de droit dur est bien connu avec son positionnement pyramidal de normes contraignantes d'origine internationale, communautaire ou nationale mais aussi de normes conventionnelles de branches ou d'entreprise, certaines normes récentes se sont développées sans constituer des normes juridiques au sens du positivisme, c'est-à-dire émises en la forme juridique et revêtues de la force juridique.

Elles n'en sont pas moins dénuées de valeur, illustrant ainsi les rapports ambigus qu'ont toujours eu la norme et le droit comme l'a démontré Danièle Loschak⁶ : « *Le normal devient légal lorsque la norme est entérinée par la loi ; mais à l'inverse c'est la loi qui, bien souvent, définit la norme et le légal qui indique le normal, de sorte que le droit apparait comme l'expression et le garant de la « normalité », dont la légalité n'est qu'une figure.* ».

Pour certains auteurs (Supiot, 2002), les normes patronales ne participent pas de l'ordre juridique et ne constituent des règles de droit que si elles lient l'employeur lui-même en obéissant à l'adage « *Tu patere legem quam fecisti*⁷ ». Le développement de ces normes illustre le processus de mutation du contrat et de la loi, dont la caractéristique générale observée par Alain Supiot (Supiot, 2005), est « *qu'il s'agit moins aujourd'hui de fixer des règles que de créer des liens qui conditionnent le comportement de chaque sujet de droit (Etats, syndicats, salariés, chefs d'entreprise, etc.). Il n'existe plus dans un tel système de sujet absolument souverain, chacun devant se faire l'agent d'une régulation d'ensemble qui n'est plus véritablement délibérée nulle part* ».

L'amplitude normative entre légalité et normativité donne ainsi à l'entreprise qui souhaite s'en emparer cette souplesse tant souhaitée pour le développement de son activité entrepreneuriale.

- La légalité (droit dur) peut correspondre à cette classification juridique qui donne à chaque norme une force obligatoire compte tenu d'une hiérarchie très stricte. La transgression de ces normes étant sanctionnée.
- La normativité (droit souple) peut englober des normes techniques, des normes de gestion ou de conduite, elle permet la création du droit par des personnes privées.

⁵ (Deumier, 2013)

⁶ Loschak Danièle, Droit, normalité et normalisation www.u-picardie.fr/labo/revues/root/13/loschak.pdf.

⁷ Subis les conséquences de ta propre loi.

Il n'existe pas de sanctions spécifiques à la violation des règles consenties hors l'exclusion du groupe ou la réprobation. En matière sociale, elle concernera les codes de conduite, les chartes éthiques, les guides de principes directeurs, les livrets d'accueil, les relevés de conclusion.

Par ailleurs, le débat entre légalité et normativité a pris de l'ampleur avec la question posée de la légitimité de la responsabilité sociétale de l'entreprise au sein du système de classification des normes. La responsabilité sociétale de l'entreprise s'insère dans un système de régulation sociale de l'entreprise... « *Est-ce du droit ?* » (Neau-Leduc, 2006). La responsabilité sociétale de l'entreprise ne mettrait en place ni une norme légale publique, ni une norme volontaire, mais une norme privée, ce que confirme le Conseil d'Etat en classant les standards de RSE dans la catégorie « droit souple non reconnu par le droit dur ».

La normativité s'est émancipée du monopole étatique, tous les acteurs sont appelés à participer à la mise en œuvre des normes qui deviennent « *des règles du jeu souple évoluant avec les situations (Eberhard, 2012)* ».

Le management ne saurait faire l'impasse sur le positionnement des normes encadrant l'activité entrepreneuriale en recourant entre autres aux activités de lobbying « *l'objectif final de la prestation de lobbying vise à l'adoption par l'autorité compétente d'une règle juridique de référence (loi, directive, règlement, décision, ...) et sa réalisation passe par une participation indirecte mais active des lobbyistes à la rédaction de la future norme (notamment par le biais de propositions d'amendements ou de la transmission de notes juridiques)* » ou au contentieux « *pour faire évoluer la règle actuelle que l'on veut modifier, soit comme menace pour tenter d'annihiler la norme nouvelle si elle n'était pas conforme au but stratégique poursuivi* » (Warusfel, 2009).

2. Graduation de la normativité des instruments de droit souple

Dans sa contribution à l'étude annuelle 2013 du Conseil d'Etat sur le droit souple, Pascale Deumier, Professeur à l'université Jean Moulin (Lyon III) propose afin de cerner la notion de droit souple de saisir ce dernier par ses effets réels et notamment son contenu : « c'est le contenu qui donne l'effet, non la forme ou plutôt pas seulement la forme ... » (Deumier, 2013). Pour le Conseil d'Etat, la prise en compte d'un tel « droit souple » par le juge³ est dorénavant admise en fonction d'un faisceau de critères, organisés en trois tests cumulatifs, *le test d'utilité, le test d'effectivité, le test de légitimité*.

C'est bien l'effectivité de la norme prise conjuguée à la reconnaissance par le droit dur qui permettra une graduation de la normativité de l'instrument de droit souple employé. L'échelle de normativité graduée retenue par la cour de cassation ira de 1 (plus faible normativité) à 6 (plus forte normativité). Tous les instruments de droit souple utilisés par l'entreprise peuvent ainsi être classés en fonction de leur efficacité.

Un audit normatif devra être entrepris pour positionner sur cette échelle les normes appliquées par l'entreprise et leur impact sur l'activité entrepreneuriale.

	1	2	3	4	5	6
Instruments	Reconnus par le droit dur	Reconnus par le droit dur sans portée obligatoire	Avec obligation de justifier l'écart	Avec obligation de prouver la conformité au droit dur	Avec obligation de compatibilité	A portée obligatoire
Droit souple	Chartes de déontologie sans caractère obligatoire Standards de RSE Codes de bonne conduite Circulaires non impératives	Normes Afnor Recommandations des agences indépendantes	Code de gouvernement d'entreprise Afep/Medef	Normes techniques européennes auxquelles renvoient les directives « nouvelle approche » de l'Union Européenne	Charte des parcs naturels nationaux et régionaux	Normes techniques rendues obligatoires par arrêté ministériel Chartes de déontologie avec caractère obligatoire Normes IFRS

Droit Dur - Droit Souple / YL 1

S'agissant de l'entreprise, le « droit souple » mis en œuvre ne doit en aucun cas porter atteinte à une liberté ou à un droit fondamental et, d'une manière générale, à des règles de droit international fixant des minima indérogables.

Il sera donc particulièrement recommandé aux entreprises appelées à produire des normes ou à les appliquer à les situer sur cette échelle. Cependant cette prolifération normative peut faire craindre une insécurité normative.

3. L'insécurité normative

Seule l'intelligence du droit, la bonne compréhension de l'environnement normatif et de son impact permettra d'assurer la sécurité juridique, cet « ordre matériel propre à inspirer la tranquillité (Gros, 2012) ». La multiplication des normes engendre de nombreux conflits dont la résolution est d'autant plus complexe que le management chargé de l'application de ces normes méconnaît (intentionnellement ou non) la hiérarchie de ces normes et la méthodologie de résolution des conflits de normes.

L'instabilité juridique est ainsi fréquemment déplorée, les normes se multipliant (400 000 normes dénombrées en 2013 !), elles perdent de leur efficacité et induisent des comportements déviants incitant les salariés à choisir parmi les normes disponibles celles qui leur permettent de se justifier.

Un positionnement normatif hiérarchisé est source de sécurité, on ne peut mettre sur le même plan une norme éthique et une norme légale, il s'agit d'une exigence démocratique : « Si la loi ne fixe pas des règles, ou si elle édicte des règles imprécises ou ambiguës, le citoyen est menacé dans ses droits. Les exigences liées à la sécurité

juridique, ancrées dans l'article 16 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, ne peuvent être assurées si le droit est « mou, flou ou à l'état gazeux », pour reprendre les termes employés par le Conseil d'État dans son rapport pour l'année 1991. Les droits ne sont pas garantis lorsque l'existence de telle ou telle obligation ou de telle ou telle interdiction est incertaine, lorsqu'il appartient au citoyen de déterminer ce qui, dans la loi, relève de la règle, ou seulement de l'orientation, de la déclaration d'intention ou de la croyance. Qui plus est, l'incertitude rompt l'égalité entre les citoyens. Celle-ci est renforcée au contraire par l'accessibilité et l'intelligibilité de la loi: égalité dans la compréhension de la loi (qui peut être difficile mais ne doit pas être aléatoire), égalité dans son application. » (Mathieu, 2007)

Cette prolifération de normes de plus en plus complexes et diverses et la dégradation de la qualité des normes juridiques, comportant le risque d'une insécurité juridique ont été relevés par le Conseil d'Etat qui, dès 1991, consacrait son rapport public annuel au thème de la sécurité juridique et appelait l'attention des pouvoirs publics et de l'opinion sur la complexité des lois et la prolifération législative en dénonçant « la loi bavarde », le « droit mou, un droit flou, un droit à l'état gazeux ».

En 2006, dans son rapport annuel, il revenait sur le sujet et constatait que « l'usager étant généralement « égaré », les opérateurs économiques confrontés à une réelle insécurité et les juges « perplexes » face à l'application de ce droit »⁸.

Ce même Conseil d'Etat appelait, de façon solennelle⁹, par un arrêt d'assemblée, le principe de sécurité juridique dans sa décision du 24 mars 2006, Société KPMG et autres, s'inscrivant en harmonie avec la jurisprudence de la Cour de justice des Communautés européennes¹⁰ et celle de la Cour européenne des droits de l'homme¹¹.

Par ailleurs, le rapport de la mission de lutte contre l'inflation normative déplore l'absence de la notion de sécurité juridique dans le corpus constitutionnel et appelle « l'institutionnalisation au plus haut niveau de ce principe qui aujourd'hui apparait comme un non-dit¹² » en déplorant l'état de paralysie par le droit : « Redonner à la France de la compétitivité ne concerne pas seulement son économie, mais également son droit dans un pays où, du fait de l'accumulation des normes et de la complexité des procédures, le temps des papiers se révèle plus long que le temps des chantiers. Ce constat est révélateur du passage progressif d'un État de droit à un état de paralysie par

⁸ La qualité de la loi www.senat.fr/ej/ej03/ej030.html.

⁹ Ass. 24 mars 2006 Ste KPMG et autres n°288460 et s.

¹⁰ CICE 4 juil. 1972 Azienda Colori NAzionali c/ Commission, aff. 57-69, Rec. P. 933.

¹¹ CEDH 13 juin 1979 Marckx c/ Belgique n°6833/74 série A n°31.

¹² Rapport de la mission de lutte contre l'inflation normative, 26 mars 2013, p.82

le droit. Cette situation exige un choc de compétitivité juridique »¹³. Choc d'autant plus nécessaire que le coût des normes nouvelles sur les quatre dernières années a été évalué à ... 2 milliards !¹⁴

L'identification et le positionnement des normes encadrant l'activité entreprenante, mais aussi produites par l'entreprise, sur une échelle de normativité doit contribuer à la réduction de l'insécurité juridique par une pratique accrue du rescrit pratiqué depuis la Rome antique (Salas, 2012) et préconisé par le Conseil d'Etat comme la « forme de mise en œuvre de la du principe de sécurité juridique (Conseil d'Etat, 2014) ».

Une véritable intelligence normative devra ainsi être mise en œuvre par le management.

4. Intelligence normative

La compréhension et l'utilisation des normes ne sont pas réservées aux juristes.

La question de la norme est d'abord « un sujet sociétal, politique et économique ». Or, entre ceux qui les écrivent, ceux qui les mettent en œuvre et ceux qui les jugent il y a un éclatement des responsabilités « source d'insécurité juridique particulièrement lorsque l'absence de textes d'application conduit le juge à dire la norme » (Lambert & Boulard, 2013). Le corpus juridique coûte cher à la société, l'insécurité juridique démultiplie à l'évidence ce coût pour l'entreprise par le risque judiciaire (voire pénal) d'une mauvaise interprétation et/ou application des textes. La trop bonne application de ces textes est aussi sanctionnée.

Ainsi, l'OCDE prône une lutte mondiale contre l'optimisation fiscale dont les hérauts ont été affublés de l'acronyme GAFa pour Google, Apple, Facebook, Amazon. Or, qu'est-ce que l'optimisation fiscale sinon cette « zone grise où on est à la limite de la loi, en jouant sur la lettre parfois contre l'esprit¹⁵ » à la différence de la fraude, qui consiste à ne pas respecter la loi.

Méconnaître la norme, mal appliquer la norme connue, trop bien connaître la norme, sont dommageables pour l'entreprise.

Autrement dit, une absence de formation, une formation inadaptée ou un manque d'éthique sont préjudiciables pour l'entreprise.

Pour développer cette intelligence normative, il faut donc réformer les processus d'apprentissage de la norme pour les managers en impulsant suffisamment d'éthique pour en permettre une application raisonnée contribuant à la

¹³ Rapport de la mission de lutte contre l'inflation normative, 26 mars 2013, p.7

¹⁴ Rapport de la mission de lutte contre l'inflation normative, 26 mars 2013, p.10

¹⁵ Interview de Pascal Saint Amans de l'OCDE, directeur du Centre politique et d'administration fiscales de l'OCDE, journal Libération du 10 février 2004 p.3

croissance de la valeur ajoutée de l'entreprise et contribuant à l'émergence de ce « droit intelligent » appelé par les auteurs du rapport de la mission de lutte contre l'inflation normative (2013) défini comme « celui qui retient la règle de droit dur pour la formulation des objectifs et la règle de droit souple pour les prescriptions techniques auxquelles le premier renvoie implicitement » (Lambert & Boulard, 2013).

L'intelligence normative doit, une fois les normes identifiées et graduées sur une échelle de normativité évaluer le risque normatif, notamment juridique dont la transgression occasionne un préjudice prévisible et souvent quantifiable (connaissance des sanctions pénales ou des dommages et intérêts ayant demandés pour des transgressions semblables par les juridictions civiles).

Afin d'identifier le risque comme un risque juridique, il convient de se poser la question de :

- la nature de la norme : norme de gestion ? norme légale ? bornant l'évènement ainsi que de l'évaluation de l'impact évènement/norme ;
- l'attitude à adopter face à cette norme : conformité ou déviance calculée ?

Or, « le risque naît de l'infraction (Seillan, 2012), un simple manquement à une mesure légale ou réglementaire, même mineure, doit être vu comme source d'un risque », d'un risque juridique entendu comme « la conjonction d'une norme et d'un évènement, l'un et/ou l'autre frappé(s) d'incertitude, générant des conséquences susceptibles d'affecter la valeur de l'entreprise (Collard & all, 2011)».

Dans ce contexte, la fonction ressources humaines étant celle qui dans l'organisation est « frappée de plein fouet par l'importance croissante du droit » (Benchemam & Galindo, 2013), une intelligence managériale du droit, à l'appui de la gestion des ressources humaines mobilisées, demandera une certaine maîtrise tant de la « sûreté éthique » pour se protéger des déviances comportementales, que de la « sécurité juridique ».

L'une des missions du management assurant la sûreté éthique de l'entreprise devra être d'intégrer le risque juridique (non-conformité) dans les procédures d'analyse et d'évaluation mises en place et d'apprécier le danger né de l'infraction. Le danger va dépendre de la valeur juridique de la norme transgressée : norme juridique ou de gestion.

La question du respect de la normativité est moins dommageable pour l'entreprise qui, par définition, a choisi ces normes dans son intérêt¹⁶. C'est donc bien le respect de la norme juridique qui pose problème et qui doit être intégré dans le système de management par le développement d'une véritable pédagogie de la norme.

¹⁶ On lira avec intérêt l'article d'A. Reverchon dans *Le Monde* du 12 février 2008.

5. Un management normatif sensible à l'intelligence du droit

Il ne s'agit plus pour le management de vivre le droit comme une application contrainte et forcée de normes sous peine de sanctions et d'amendes (droit dur) mais d'intervenir activement dans la mise en œuvre de normes plurales qu'il s'engagera à respecter (droit souple).

Cet engagement managérial suppose une forte éthique comportementale. En effet, confrontée à un environnement normatif, toute personne cherchera l'optimisation législative qui conviendra le mieux à ses intérêts au risque de certains comportements déviants. Seule une forte éthique garantissant l'absence de conflits d'intérêts pourra garantir à l'entreprise la sûreté recherchée.

La mise en œuvre de cette éthique managériale, dans le cadre du droit souple, disposera d'un panel d'instruments, qu'ils soient non reconnus par le droit dur ou reconnus sous diverses formes et s'appuiera sur les mécanismes de régulation : « la régulation emploie des formes ignorées de la normativité classique et utilise un droit nouveau marqué par le reflux des éléments de contrainte ».

Il sera possible d'utiliser suivant l'effet recherché les instruments suivants : chartes de déontologie avec ou sans caractère obligatoire, standards de RSE, codes de bonne conduite, Normes Afnor.

- La sûreté recherchée doit imprégner tous les process de management et inclure une *recherche constante de la sécurité juridique partie intégrante de la sûreté* : « La sécurité juridique est un élément de la sûreté. A ce titre, elle a son fondement dans l'article 2 de la déclaration de 1789 qui place la sûreté parmi les droits naturels et imprescriptibles de l'homme au même titre que la liberté, la propriété et la résistance à l'oppression. Trop souvent, on a pensé que, par le mot sûreté, les hommes de la Révolution ne pensaient qu'à la protection des personnes et des biens. C'est une erreur : pour eux, la sûreté s'étendait à la protection des droits. L'article 10 de la déclaration girondine, l'article 8 de la déclaration jacobine le confirment expressément : protéger les droits c'est bien assurer la sécurité juridique. ...» (Luchoire, 2001)
- La sécurité juridique se traduit par la *conformité*, assurance qualité en termes de respect du droit : « la conformité, c'est l'assurance qualité en terme de respect du droit, qui implique une mobilisation à tous les niveaux de l'entreprise pour prévenir tous les risques de méconnaissance ». L'obligation de conformité s'appuie sur le respect de la *réglementation entendue comme l'ensemble* des instruments de droit dur traditionnel ou de droit souple auxquels le droit dur confère une portée obligatoire.

Tout process de management respectueux de l'environnement normatif devra en conséquence justifier de la non-conformité et des écarts constatés.

Conclusion

Séparés depuis les années 70, il est temps de résorber le grand écart Droit/Management. Les deux sont fortement corrélés, si les juristes redécouvrent les contraintes gestionnaires et essaient de prendre en compte un droit plus souple issu de la pratique, inversement, les gestionnaires ne doivent plus se fermer au raisonnement juridique. Ils doivent l'intégrer dans leur mode de gestion. Un système de management normatif sensible à l'intelligence du droit devra s'inscrire dans une logique dynamique appréhendant un corpus vivant et dynamique de normes en appréciant risques, écarts et dangers.

Une forte éthique devra guider les choix décisionnaires en s'appuyant sur les mécanismes de régulation pour assurer la sûreté de l'entreprise. Cette dernière intégrant une recherche constante de la sécurité juridique par la vérification de la conformité et la justification des écarts.

Références

Benchemam, F., & Galindo, G. (2013). *Gestion des ressources humaines*. Gualino.

Bertrand, X. (2014, janvier-fevrier). Les vrais enjeux d'un projet démesuré. *Le Débat*, pp. 16-21.

Conseil d'Etat. (2014). *Le rescrit: sécuriser les initiatives et les projets*. Documentation française.

Deumier, P. (2013). *Saisir le droit souple par sa définition ou par ses effets*. La Documentation Française.

Gros, F. (2012). *Le principe sécurité*. Gallimard.

Lambert, A., & Boulard, J.-C. (2013). *Rapport de la mission de lutte contre l'inflation normative*.

Lambert, A., & Boulard, J.-C. (2013). *Rapport de la mission de lutte contre l'inflation normative*.

Lucaire, F. (2001). La sécurité juridique en droit constitutionnel français. *Cahiers du Conseil Constitutionnel*(11).

Mathieu, B. (2007). La normativité de la loi : une exigence démocratique. *Cahiers du Conseil constitutionnel*(21).

Peyrat, O., & Lelart, C. (2013). *L'utilisation des normes volontaires dans la réglementation*. La Documentation française.

Quatrepoint, J.-M. (2014, Janvier-Février). Du transpacifique au transatlantique. *Le Débat*, pp. 4-8.

Revel, C. (2013). *Developper une influence normative internationale stratégique pour la France*.

Salas, D. (2012). *L'écho des lois*. La Documentation française.

Supiot, A. (2005). *Homo juridicus*. Seuil.

Warusfel, B. (2009). *Les stratégies juridiques des entreprises "Concurrence normative et stratégies juridiques"*. Larcier.