



IDEES & DEBATS

La gestion des normes, facteur clé de succès économiques et sanitaires

LE POINT DE VUE

de **Laurent Cappelletti**
et **Henri Savall**

L'observation attentive des pays démocratiques qui semblent le mieux concilier l'économie et la santé dans la crise du Covid-19, comme le Japon, la Corée du Sud ou d'une certaine façon l'Allemagne, montre qu'ils présentent un taux de mortalité lié à l'épidémie trois à dix fois inférieur à celui de la France, avec une chute de leur PIB deux fois moindre environ.

Une telle différence peut s'expliquer par deux facteurs en particulier. Premièrement, l'existence d'un système permettant de tester, de tracer et d'isoler les personnes contaminées, et qui s'est révélé particulièrement efficace dans ces trois pays (chacun ayant adopté des modalités de fonctionnement adaptées à sa situation). Les recherches auxquelles s'est prêté le professeur Alain Bauer au Conservatoire national des arts et métiers ainsi que l'étude pilotée par Andrew Atkeson (1) à l'Université de Californie à Los Angeles ont toutes deux montré que le coût d'un tel système était quatre à quinze fois inférieur aux gains pécuniaires qu'il engendrait, et ce grâce à la plus grande respiration économique et à la moindre chute de PIB qui en découlaient. Extrapolées aux cas français, ces études montrent qu'un système de ce type aurait pu limiter le coût du deuxième confinement à une quinzaine de milliards d'euros par mois – au lieu des 25 milliards estimés par l'Insee.

Le second facteur explicatif est davantage passé sous silence : il s'agit de la compétence collective en gestion des normes, le mot « norme » étant entendu au sens large, en ce qu'il constitue un

ensemble de règles formelles (lois, décrets, etc.) ou informelles (recommandations, conseils, etc.) orientant les comportements humains pour maîtriser les risques. On a pu parfois utiliser, pour qualifier cette compétence, les termes quelque peu vagues de « discipline » ou de « responsabilité des populations ». Les Sud-Coréens, les Japonais, les Allemands même seraient plus disciplinés que les Français en matière de respect des gestes barrières et des contraintes sanitaires visant à endiguer l'épidémie.

Or, au-delà d'une discipline prétendument innée, les analyses montrent que ces pays ont acquis une compétence collective de gestion des normes – sanitaires en l'occurrence – supérieure à la nôtre. Ils appliquent avec davantage de rigueur le processus OANE (orchestrer, arbitrer, négocier, éthique), que les chercheurs en gestion des normes (2) ont identifié comme étant une cause racine de sa qualité. Il s'agit pour un gouvernement de trouver les dispositifs adéquats d'orchestration et de gouvernance d'une nouvelle norme (dès lors qu'elle implique sa population), de négociation des conditions de sa mise en œuvre, d'arbitrage des conflits qu'elle peut provoquer, et d'élaboration de sanctions positives et négatives de son respect, clairement expliquées, de sorte que soit suscitée une éthique de la norme.

Or, la France apparaît plus en retrait quant à ce deuxième facteur, tant au niveau des pouvoirs publics que des organisations qui la structurent, ainsi que l'illustrent les conflits de normes marquant la crise du Covid-19. Par exemple, les hésitations sur les recommandations du port du masque, la lourdeur initiale des règlements du fonctionnement des hôpitaux ou bien le « baroque »

(selon l'expression du président du Medef, Geoffroy Roux de Bézieux) des arrêtés distinguant les produits essentiels des produits non essentiels. L'emploi du terme « bureaucratie » pour qualifier ces conflits de normes est le symptôme d'un mal plus profond : une grave difficulté aussi bien à gouverner les normes qu'à les gérer au sein des organisations (de toutes tailles). Aussi, dans l'attente de l'inoculation massive d'un vaccin visant à prévenir du virus la population tout entière (d'ici six à douze mois selon les projections actuelles), c'est donc vers la structuration d'un système plus efficace de tests, de traçage et d'isolement que devrait s'orienter la France, ainsi que, collectivement, vers l'apprentissage d'une meilleure gestion des normes.

Laurent Cappelletti est professeur, titulaire de la chaire de comptabilité et de contrôle de gestion du CNAM.
Henri Savall est le président fondateur de l'Iséor.

(1) Atkeson, A. et al. (October 2020), « Economic Benefits of Covid-19 Screening Tests », <http://www.nber.org/papers/w28031>

(2) Boje, D.M. (Eds) (2015), « Organizational Change and Global Standardization », Routledge.

Les analyses montrent que le Japon et la Corée du Sud ont acquis une compétence collective de gestion des normes supérieure à la nôtre.