

Stratégie normative : un mariage de raison entre stratégie et normalisation

S'impliquer dans la normalisation, juste ce qu'il faut...

Pour des groupes industriels, la présence physique de représentants dans les commissions techniques est indispensable pour orienter les travaux, et faciliter les actions commerciales futures.

Pour les PME-PMI, la normalisation contribue simplement à la veille technologique, indispensable pour se positionner sur des marchés de plus en plus concurrentiels.

L'époque où les industriels ne voyaient en la norme (Fiche n° 2) qu'une litane de caractéristiques techniques contraignantes est révolue. La volonté de faire de la norme un outil stratégique de développement commercial est désormais bien ancrée dans l'esprit des dirigeants d'entreprise. Ils ont compris que la survie de certains de leurs produits passe par une participation active aux travaux de normalisation.

Les normes concernent toutes les fonctions de l'Entreprise. Production, Recherche et Développement (R&D), logistique, qualité, sécurité, environnement, formation... mais aussi marketing et commercial : avec le développement de la certification (Fiche n° 4), le respect des normes est devenu un argument de vente.

La normalisation a des retombées – directes ou indirectes, positives ou négatives – importantes pour l'Entreprise et son environnement socio-économique. Plutôt que d'en subir les effets, **L'Entreprise doit faire de la normalisation un outil au service de sa stratégie.**

Mais il n'est pas question pour elle de s'impliquer sur tous les sujets de normalisation susceptibles d'avoir un impact sur ses activités ! **L'Entreprise doit établir sa stratégie normative, en se fixant des priorités qui tiennent compte de sa stratégie globale.** (Fixer une stratégie normative, c'est faire en sorte que la stratégie d'Entreprise se serve de la normalisation, pour que la normalisation ne desserve pas la stratégie d'Entreprise).

Pour que la démarche normalisation fleurisse dans l'Entreprise

Pour l'Entreprise, la normalisation recouvre l'élaboration des normes, leur acquisition, leur gestion et leur application, jusqu'à la certification. Son efficacité dépend en grande partie de la façon dont sont organisées certaines activités spécifiques dans l'Entreprise.

L'ensemble de ces activités spécifiques, groupées en neuf missions, constitue la démarche normalisation (Figure 1).

Elle doit être mise en œuvre en totale cohérence avec les objectifs de l'Entreprise, et «ajustée» à celle-ci en fonction de sa taille, du secteur industriel concerné, de ses produits, de ses clients... (Effeuiliez la «marguerite» de la normalisation dans l'Entreprise... et vous verrez que vous finirez par aimer passionnément la normalisation !).

Figure 1

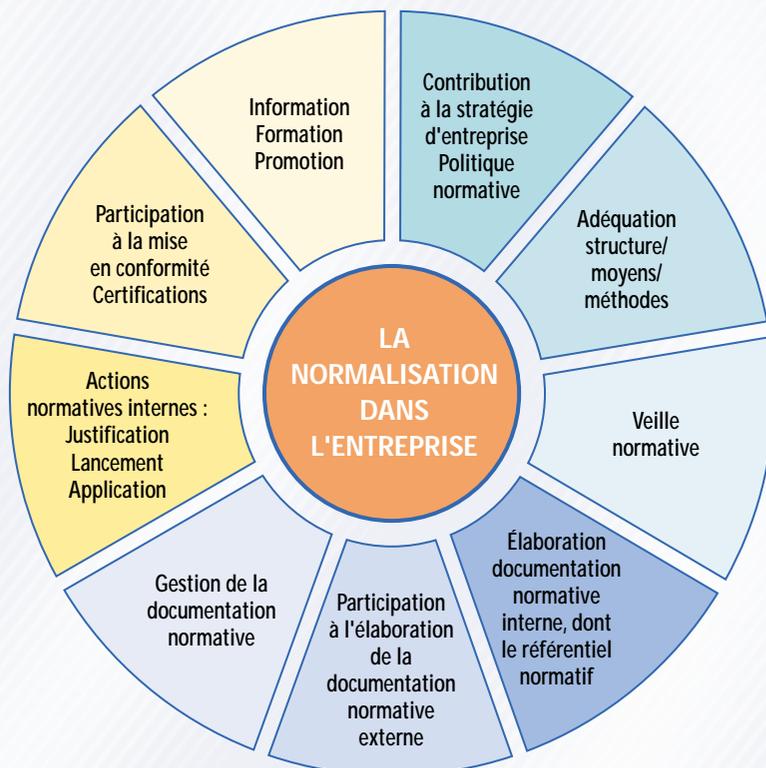
UNE MARGUERITE POUR LA DÉMARCHE NORMALISATION.

La norme NF X 50-710 présente sous forme de «marguerite» les neuf missions (non hiérarchisées) de la normalisation.

Un tableau synthétise les objectifs et les résultats à atteindre par chacune de ces missions.

La norme NF X 50-711 décrit soixante-cinq outils qui peuvent être utilisés pour remplir ces missions, à sélectionner selon la taille, la stratégie et les compétences internes de l'Entreprise.

Des préconisations concernant l'organisation à mettre en place et les actions à engager pour chaque mission, avec des indications sur les conséquences attendues, rendent ces deux normes très faciles d'emploi.



Normalisation et recherche : un couple pas forcément antinomique

Loin de s'opposer, innovation et normalisation sont souvent complémentaires. L'un des résultats de la normalisation est la capitalisation de connaissances interdisciplinaires. Dans un monde de plus en plus complexe, elle peut faciliter le processus d'innovation technologique. Prendre en compte les normes existantes, dès le stade de la recherche, permet d'éviter des oublis qui nuiraient à la commercialisation du produit, de réaliser des économies d'échelle et de bien adapter le produit aux exigences du marché. Lorsque la normalisation accompagne la conception et le développement d'un produit, elle devient un véritable outil de marketing technologique, qui renforce les chances de succès du produit sur le marché. Nombreux sont les chefs d'entreprise ou les ingénieurs qui ont exposé comment la participation à des travaux

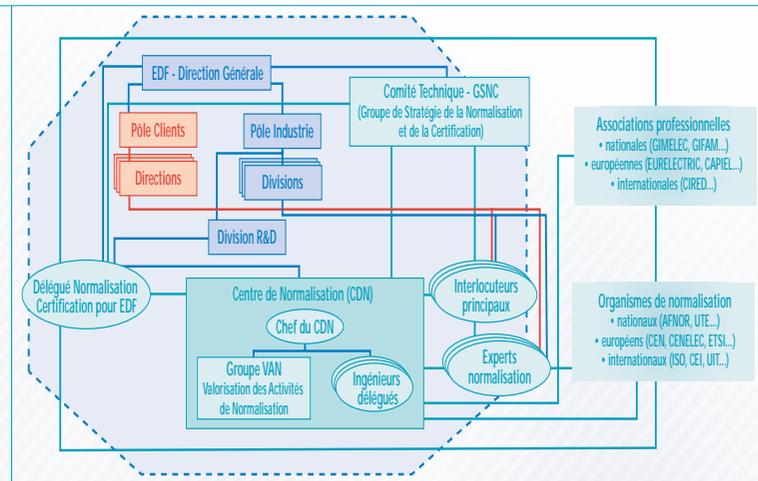
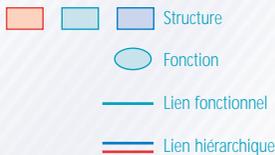
normatifs leur avait donné des idées pour améliorer leurs produits. Et comment ce simple fait justifiait largement leur investissement dans la normalisation ! Depuis le milieu des années 80, tous les programmes communautaires de R&D (ESPRIT, BRITE, EUREKA, RACE...) comportent, lorsqu'il y a un enjeu normatif, un volet «soutien à l'élaboration de normes européennes». Les entreprises dont l'activité de R&D est importante doivent se tenir informées de ce dernier, en suivant les travaux engagés dans le cadre de la normalisation européenne. *(Pour l'Entreprise, l'essentiel, c'est de participer... à l'élaboration des normes, si elle veut voir ses technologies et ses pratiques prises en compte !)*.

La normalisation à EDF

Figure 2

LA FONCTION NORMALISATION À EDF : UNE ORGANISATION EN RÉSEAU.

L'activité des experts en normalisation est coordonnée par les ingénieurs délégués du Centre de Normalisation (CDN). Elle est animée par le **Délégué Normalisation Certification pour EDF**. La stratégie normative et les moyens à mettre en œuvre sont définis par une instance de concertation inter-unités, le **GSNC**. Celui-ci travaille en liaison avec un nombre limité de décideurs techniques, les **interlocuteurs principaux**, et avec les correspondants des unités chargés de la définition de la stratégie industrielle et commerciale d'un domaine technique.



L'organisation du CDN est calquée sur celle d'EDF. Ses domaines d'activité sont regroupés selon **quatre pôles** : 1. Production et réseaux, 2. Développement commercial, 3. Domaines transversaux (management de la qualité et de l'environnement, réglementation...), 4. Valorisation des Activités de Normalisation (**Groupe VAN**, en appui aux trois autres pôles).

Le programme de normalisation d'EDF est défini dans les documents suivants, mis à jour périodiquement par le CDN :

Dès sa création, en 1946, les dirigeants d'EDF ont doté l'Entreprise d'un Service Normalisation et Brevets, afin de lui permettre de participer à l'élaboration des normes qui la concernaient.

Aujourd'hui, l'organisation de la normalisation à EDF implique toutes les unités dans l'élaboration de la stratégie normative – via le **Groupe de Stratégie de la Normalisation et de la Certification (GSNC)**. Environ trois cents experts, issus de toutes les unités des Pôles Clients et Industrie, représentent EDF dans les organismes de normalisation français, européens et internationaux. Certains experts voient leur compétence reconnue au niveau international et occupent des postes stratégiques dans la hiérarchie des organismes de normalisation (secrétariat ou présidence de comités techniques).

La mise en œuvre de la stratégie normative de l'Entreprise repose sur ce vaste réseau d'experts (Figure 2), animé et coordonné par le **Centre de Normalisation (CDN)** (qui descend en ligne directe du Service Normalisation et Brevets).

	Programme Global	Décliné par domaines
A moyen terme	«Orientations stratégiques»	Notes d'Orientation Sectorielles (NOS)
Annuel	«Portefeuille d'actions prioritaires»	Actions De Normalisation (ADN)

(Un dernier mot : pour en savoir plus... n'hésitez pas à contacter le CDN !)

Rédacteur : Thierry N'GUESSAN

ET ENCORE...

Pour le lecteur captivé :

- «La démarche normalisation dans l'entreprise. Lignes directrices pour sa mise en œuvre» • NF X 50-710 • Décembre 1994
- «La démarche normalisation dans l'entreprise. Inventaire et description des outils» • NF X 50-711 • Décembre 1994
- «Recherche & développement et normalisation – Guide» • Antoine THIARD, Wilhelm F. PFAU • Communautés européennes – Commission • 1992



Contact : Marianne DAVID
Tél.: + 33 1 47 65 57 08
Fax : + 33 1 47 65 53 33
E-mail : marianne.david@edf.fr
<http://www.edf.fr/retd>

