

Gagner la bataille dans le champ normatif

Thierry CRÉPIN

| Colonel (terre), auditeur de la 69^e session du CHEM.

« Celui qui domine la norme domine le marché » : cette affirmation de Claude Revel, auteure d'un rapport visant à développer l'influence normative de la France ⁽¹⁾, met en exergue le caractère stratégique de la norme dans le domaine macro-économique. Toutefois, les normes ne limitent pas leurs impacts au seul périmètre du marché, tant s'en faut. Repoussant, technique ou jugé secondaire pour les néophytes, le sujet des normes est cependant considéré comme hautement stratégique par la majorité des États puissances. Utilisant ces outils comme des armes de conquête ou de domination, ils y consacrent d'importantes ressources afin de remporter des victoires sur leurs compétiteurs, comme sur leurs partenaires.

Par nature transverse, eu égard aux acteurs qu'elle mobilise (industries et États, voire autorités religieuses ou spirituelles) et aux domaines qu'elle touche (secteur privé comme régalien), la norme se révèle complexe à maîtriser dans sa conception, comme dans son périmètre d'application. Bien que son caractère stratégique ait été totalement intégré au sommet de l'État, la portée de ce sujet n'est pas toujours prise en compte à son juste niveau au sein des ministères et de l'industrie. En effet, bien que possédant d'indéniables atouts dans ce jeu international, la France semble ne pas toujours les utiliser de manière coordonnée voire néglige d'en user.

Afin d'éviter de subir les normes, de se les voir imposer mécaniquement, la France doit se réapproprier ce sujet, avec volontarisme et sans naïveté. À l'instar des guerres conventionnelles, une stratégie globale et robuste est à développer pour gagner la bataille dans le champ normatif.

Un monde normé

Définition d'une norme

Le décret 2009-697 du 16 juin 2009 traitant de l'organisation française de normalisation définit celle-ci comme une « activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les

⁽¹⁾ REVEL Claude, rapport remis à Nicole BRICQ, ministre du Commerce extérieur : *Développer une influence normative internationale stratégique pour la France*, 31 janvier 2013 (www.vie-publique.fr/).

parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations. Elle vise à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en compte des objectifs de développement durable ⁽²⁾ ». Dans le cadre de l'épidémie du Covid-19, face à la multiplication des modèles proposés et afin de faciliter l'équipement efficace et rapide de la population saine, l'Association française de normalisation (Afnor) a, par exemple, défini une norme pour la confection de masques (Afnor Spec – Masques barrières) le 27 mars 2020 ⁽³⁾. Diffusée mondialement, celle-ci est le fruit d'un travail collaboratif d'experts volontaires, membres des commissions de normalisation sur les équipements de protection individuelle ou le textile.

Le physicien Wladimir Mercoureff définit, pour sa part, les normes comme des conventions qui facilitent la communication et soudent les communautés. La définition de la norme se révèle donc d'emblée très large.

Intérêt des normes

L'accroissement des interactions entre différents individus, groupes ou États impose le développement de normes partagées et de systèmes communs à des fins de compréhension, d'échanges commerciaux et d'interopérabilité. Ainsi, la mondialisation, paroxysme des interactions entre communautés, a directement contribué à l'inflation des normes. La norme ISO ⁽⁴⁾ 668 définit, par exemple, les dimensions des containers maritimes, devenus les contenants universels des échanges de produits manufacturés.

Dans le monde militaire, il s'agit du même principe avec une normalisation qui a découlé d'abord du rapprochement des armes puis des armées. À l'opposé, la carence en normes peut participer à des désastres, y compris de nature stratégique. En l'occurrence, une part non négligeable du fiasco de la crise de Suez (1956) reste imputable aux difficultés rencontrées par les Français, peu habitués à opérer en coalition. Le manque de pratique en la matière, de normes de travail partagées, la faiblesse des structures interarmées de planification et de conduite des opérations ont, en effet, directement contribué à cet échec ⁽⁵⁾.

Types de normes

Il n'existe pas de définition partagée du périmètre des normes. Classant ces dernières en fonction de la nature de leur application (automatique ou volontaire), de

⁽²⁾ Décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation (www.legifrance.gouv.fr/).

⁽³⁾ AFNOR, « Masques barrières solidaires » (<https://masques-barrieres.afnor.org/>).

⁽⁴⁾ *International Organization for Standardization* : organisme de normalisation international, composé de représentants d'organisations nationales de normalisation de 165 pays, siège à Genève.

⁽⁵⁾ Entretien avec le professeur Philippe VIAL (Maître de conférences en histoire contemporaine à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, détaché auprès de la Direction de l'enseignement militaire supérieur (Dems), Conseiller académique du Centre des hautes études militaires), le 9 janvier 2020.

leurs initiateurs ou encore des organismes qui les légitiment, la répartition suivante est toutefois communément admise :

- **les règles de droit** qu'il s'agisse de lois, décrets, ordonnances, arrêtés ou circulaires en France ou traités, règlements et directives pour l'Union européenne ;
- **les accords commerciaux** tel que le *CETA* ⁽⁶⁾ entre plusieurs pays ou associations politico-économiques ;
- **les normes professionnelles ou techniques** produites par des organismes de normalisation internationaux (*ISO* ou *UIT* ⁽⁷⁾ par exemple), d'unions de pays (*CEN* ⁽⁸⁾ ou *Cenelec* ⁽⁹⁾ pour l'UE) ou nationaux (*Afnor*). Elles sont rédigées par des professionnels sur consensus et d'application volontaire ;
- **les standards** type *IETF* ⁽¹⁰⁾ définis par quelques entreprises *leaders*, en particulier dans le domaine numérique (interface *USB* ⁽¹¹⁾ ou formats de fichiers par exemple) ;
- **les *Soft Laws*** traitant d'éthique ou de traçabilité, édictées sous la pression d'associations, telle la coalition d'ONG *ICAN* ⁽¹²⁾, Prix Nobel de la paix en 2017, et qui peuvent aller jusqu'à la demande de ratification de traités internationaux (traité sur l'interdiction des armes nucléaires, *TIAN*) ou l'adoption de règles sociétales ;
- et enfin, plus spécifiquement, **la doctrine** développée au sein du ministère des Armées (*Minarm*).

D'après l'administrateur général Patrick Butor, adjoint au secrétaire général du ministère de l'Intérieur (*Minint*), responsable ministériel aux normes, 90 % des normes volontaires sont des normes européennes ou internationales (60 % *ISO*, 30 % *CEN*) et 10 % seulement relèvent des normes nationales. On assiste donc à une internationalisation des normes, en cohérence avec la mondialisation des échanges.

Les acteurs

De nombreux acteurs participent à l'instauration des normes. Les deux familles principales sont les États (ou associations d'États tels ONU, UE, Otan...) et les industries du secteur privé. Elles cohabitent dans diverses organisations de normalisation dont quelques-unes sont détaillées ci-dessous.

- Les organisations internationales de normalisation :

⁽⁶⁾ *Comprehensive Economic and Trade Agreement* : accord de libre-échange entre le Canada et l'UE signé en 2016, voté par le Parlement européen en 2017, et en cours de ratification par les différents États. Il est appliqué provisoirement et partiellement depuis.

⁽⁷⁾ Union internationale des Télécommunications.

⁽⁸⁾ Centre européen de normalisation.

⁽⁹⁾ Comité européen de normalisation en électronique et en électrotechnique.

⁽¹⁰⁾ *Internet Engineering Task Force* : organisme de normalisation qui élabore et promeut des standards *Internet*.

⁽¹¹⁾ *Universal Serial Bus*.

⁽¹²⁾ *International Campaign to Abolish Nuclear Weapons*.

- *ISO* : organisation non gouvernementale internationale de normalisation qui crée des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux ; elle a vocation à harmoniser entre elles les normes nationales ;
- UIT : agence des Nations unies au sein de laquelle les États et le secteur privé se coordonnent pour traiter des télécommunications ;
- Commission électrotechnique internationale (CEI) : organisme de normalisation à but non lucratif traitant d'*Internet*.
- Les organismes multilatéraux de normalisation :
 - CEN : au niveau de l'UE.
- Les organisations nationales de normalisation, correspondantes de l'*ISO* :
 - Afnor pour la France (représente également la France au sein du CEN) ;
 - *American National Standards Institute (ANSI)* pour les États-Unis.
- Les organismes de certification et industries privées.

Les décisions de ces organismes s'imposent mécaniquement aux industries qui veulent jouer un rôle dans le monde. Dotées d'un pouvoir important qui ne saurait être négligé, elles créent en effet mécaniquement du droit auquel les États doivent *de facto* se plier. La participation à ces instances et l'influence à y exercer sont donc centrales à bien des égards. De fait, la Chine, par exemple, ne s'y trompe pas : elle y est massivement représentée.

L'organisation française

Le décret du 16 juin 2009 déjà cité définit le système français de normalisation. Un Délégué interministériel aux normes (DIN), actuellement Rémi Stefanini, assure la définition et la mise en œuvre de la politique française des normes tout en animant un Groupe interministériel des normes (GIN) qui rassemble les responsables ministériels des normes. L'Afnor se voit, pour sa part, confier la mission d'orienter et de coordonner l'élaboration des normes nationales et la participation à l'élaboration des normes européennes et internationales.

Au sein du Minarm, le comité directeur de normalisation, réunissant au moins une fois par an une dizaine des plus hautes autorités du ministère, propose à la ministre la politique du Minarm en termes de normalisation, et fixe les objectifs ainsi que le programme général de normalisation de la Défense. Il donne ses directives au Centre de normalisation de la Défense (CND) dont le directeur, l'ingénieur général de l'armement Michel Wencker, est le responsable ministériel aux normes. Alors que d'autres pays de même taille (Royaume-Uni, Allemagne) ne bénéficient pas de structure équivalente, la France dispose de l'atout indéniable qu'est le CND, centre interarmées qui ne s'intéresse toutefois qu'aux normes volontaires dans les domaines technique, industriel, logistique et opérationnel, à l'exclusion de tout autre. Cet organe de mise en œuvre représente le Minarm auprès des organismes nationaux et internationaux, prépare et soumet les décisions relatives aux accords de normalisation de l'Otan. Il administre un réseau d'experts au sein du ministère et participe à leur accompagnement notamment

par leur formation et le développement de stratégies à mener au sein des organismes de normalisation. Tenant à jour plusieurs bases de données de normes et en assurant la diffusion, il s'appuie également sur différentes plateformes d'échanges : Comité inter-armées de normalisation (Cinorm) et Comité de coordination normalisation Défense-industrie (CCNDI). En principe, le Minarm emploie prioritairement les normes civiles, de l'Otan ou européennes et ne normalise en interne qu'en cas d'obligation.

Fruit des interactions entre humains, les normes revêtent différentes formes et mobilisent nombre d'acteurs. Le Minarm a déployé une organisation *ad hoc* pour instruire ce sujet car ses enjeux sont indubitablement stratégiques.

La portée des normes

« Les régulations internationales ne sont jamais innocentes : la norme constitue la règle du jeu. ⁽¹³⁾ » La norme étant une règle, qui définit la règle gagne le jeu ! Au-delà du besoin d'interopérabilité, la norme est donc régulièrement utilisée pour avantager l'industrie nationale au détriment de la concurrence, voire à des fins de renseignement ou de domination.

Le champ des normes

Il convient tout d'abord d'intégrer que les normes ne recouvrent pas uniquement le domaine technique mais, qu'en réalité, elles touchent tous les domaines, y compris les plus régaliens. En outre, alors que les normes institutionnelles perdent du terrain face aux normes privées, l'ISO tente d'investir de nouveaux champs telles la politique et l'éthique (la norme ISO 26000 établit par exemple la responsabilité sociétale des entreprises et de toutes les organisations grâce à leur contribution au développement durable). Les États ne peuvent donc pas se désintéresser de ces sujets et doivent investir dans ces organisations.

Par ailleurs, des normes développées pour un domaine peuvent aussi avoir des effets, souvent volontaires, dans un autre. Ainsi, les normes environnementales, à l'instar des normes sanitaires, sont régulièrement utilisées comme vecteur de compétitivité pour les échanges commerciaux, et constituent concrètement des barrières non tarifaires. De plus, les normes techniques permettent d'étendre le marché potentiel, en excluant de possibles concurrents. Par exemple, la norme GSM a assuré à l'Europe l'émergence de champions industriels européens ⁽¹⁴⁾.

L'application des normes

À l'exception des règles de droit et des accords validés volontairement par les États, les normes sont théoriquement d'application volontaire. Toutefois, face à

⁽¹³⁾ REVEL Claude in DELORME Florian, « Culture monde – L'économie sur le sentier de la guerre. Épisode 3 : la bataille des normes », *France Culture*, 21 mars 2018 (www.franceculture.fr/).

⁽¹⁴⁾ *Ibid.*

l'explosion du volume des normes, une vigilance permanente doit être portée à plus d'un titre. Il s'agit d'abord de ne pas se faire imposer des normes qui desserviraient nos intérêts nationaux ou communautaires. Les normes sont en effet régulièrement utilisées afin de créer un avantage concurrentiel pour une industrie nationale. Toutefois, ce champ d'application n'est pas exclusif d'autres enjeux. En l'occurrence, la France lutte actuellement pour éviter qu'une directive européenne datant de 2003 et traitant du temps de travail hebdomadaire ne s'applique à ses armées ; la spécificité militaire s'opposant à celle-ci.

Il convient, ensuite, d'éviter que les normes ne s'imposent mécaniquement par pression de la population ou des médias. Ceci est particulièrement critique pour les *Soft Laws* dont une partie s'appuie sur les valeurs propres à un groupe d'individus ou de pression qui, à force de militer, années après années, voient ses idées se diffuser au sein de l'opinion publique. On peut attribuer à cette pratique l'abandon anticipé par l'Allemagne de l'énergie nucléaire, pallié par l'utilisation de centrales à charbon générant 80 fois plus de CO₂ par kilowattheure produit ⁽¹⁵⁾...

La norme, outil ambivalent d'interopérabilité

Dans le domaine militaire, la capacité des pays membres de l'Otan à être interopérables, c'est-à-dire à opérer et combattre ensemble, est rendue possible grâce à l'instauration de *NATO Standardization Agreement (STANAG)*. Ils sont élaborés sous l'autorité de nombreux hauts comités de l'Otan, selon leur domaine de compétence propre, notamment par le Comité militaire, le Comité logistique, la Conférence des directeurs nationaux d'armement (*CNAD*) et le Bureau de consultation, commandement et contrôle (*C3B*). Ils couvrent de multiples sujets visant la normalisation des doctrines militaires sous pilotage de l'*Allied Command Transformation (ACT)*, des procédures pour la conduite des opérations, de la chaîne logistique mais également tendent à l'interopérabilité des systèmes d'armes, des munitions, des transmissions, des carburants ou encore des lubrifiants. Derrière cet impératif d'interopérabilité, les *STANAG* peuvent toutefois être utilisés pour l'adoption de standards qui imposeraient l'achat de matériels spécifiques ou l'utilisation restrictive de ceux-ci. Le Minarm veille à éviter cet écueil. Il a par exemple fait amender le *STANAG 1310* afin de permettre l'interopérabilité des pétroliers ravitailleurs alliés avec le porte-avions *Charles-de-Gaulle*. Il a de plus joué un rôle central dans la refonte du processus de normalisation, en pilotant la rédaction de l'*AAP-03 édition J (Allied Administrative Publication version J)* entre 2006 et 2010. Cette action, coordonnée avec de nombreux alliés, a permis de recentrer l'Otan sur la rédaction de *STANAG* labellisant les normes réellement significatives pour l'interopérabilité au sein de l'Alliance. Désormais, le nombre de *STANAG*, nouveaux ou modifiés, à ratifier annuellement a été réduit de moitié (en moyenne 80 par an depuis 2011).

Au niveau européen, sans remplacer les *STANAG*, les pays de l'Agence européenne de défense (AED) ont créé une base de données pour rassembler les meilleures

⁽¹⁵⁾ Données du GIEC (12 g de CO₂ par kWh pour le nucléaire, 820 g pour le charbon).

normes et pratiques destinées à favoriser la coopération en termes d'acquisition d'équipements de défense engendrant l'interopérabilité grâce à la communauté de matériels : *European Defense Standardization Reference System (EDSTAR)*. Un certain nombre de pays a toutefois utilisé cette base de données pour y intégrer leurs normes nationales sans que celles-ci ne soient forcément considérées comme des pratiques multinationales. Pour pallier cet écueil, la France, associée à d'autres partenaires et appuyée par l'AED, a demandé un audit pour recentrer l'outil sur un objectif stratégique de soutien au développement des capacités de défense européenne et aux programmes multinationaux notamment gérés par l'Organisation conjointe de coopération en matière d'armement (OCCAr). Cet exemple met bien en exergue que, malgré une volonté de coopération, l'intérêt national persiste et risque de s'exprimer directement par l'intermédiaire des normes si la vigilance baisse.

Au niveau national, des normes de travail interarmes, interarmées et interministérielles ont été développées pour conduire les opérations actuelles où ces différentes composantes sont de plus en plus intriquées.

La norme, enjeu de souveraineté et de puissance

La maîtrise des normes ainsi que leur mise en œuvre constituent un enjeu stratégique de souveraineté. À titre d'illustration, la norme *ISO 18788 « Management system for private security operations »* traite des Sociétés militaires privées (SMP) et de leur certification par des organismes privés type Securitas. À des fins de souveraineté, il convient d'éviter que cette certification soit effectuée par des sociétés étrangères car elles auraient accès à l'ensemble des données (clients, méthodes, missions...) de nos SMP nationales (Risk&Co, Amarante International...). La perméabilité entre entreprises étrangères et États d'appartenance n'étant plus à prouver, ce risque doit être maîtrisé.

Via la norme, certains États tentent également d'étendre leur souveraineté, leur puissance internationale ou de diffuser des courants de pensée. L'exemple de la tentative de la Turquie et de l'Arabie saoudite de créer une norme halal en France illustre cette tendance ⁽¹⁶⁾. L'intervention conjointe du Minint et du ministère de l'Agriculture a stoppé ce projet, en soulignant que dans un État laïc, aucune norme religieuse ne s'imposait.

Enfin, le domaine du numérique et des normes associées constituent aujourd'hui l'enjeu majeur de souveraineté. Demain, la ville autonome, les transports intelligents tout comme les objets connectés constitueront des sources colossales de renseignements que nombre d'États tenteront de capter. Les tensions liées à l'hypothèse que Huawei fournisse la 5G à différents États illustrent la sensibilité de ce sujet. Dès aujourd'hui, les données sont collectées pour obtenir des avantages économiques (moteurs de recherche et réseaux sociaux utilisés notamment par les Gafam ⁽¹⁷⁾) ou des informations stratégiques (Chine ou États-Unis). À titre d'illustration, les États-Unis poussent actuellement le projet de création de passeports dématérialisés au travers de la norme

⁽¹⁶⁾ Entretien de l'auteur selon les règles de Chatham House.

⁽¹⁷⁾ Acronyme reprenant le nom des cinq entreprises américaines géantes du numérique Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft.

Digital Travel Credential, ce qui indirectement, leur permettrait de constituer une base de données mondiale de renseignements tout comme la Chine qui utilise massivement la reconnaissance faciale (par exemple à Hong Kong pour identifier les manifestants).

La norme, outil de domination internationale

L'un des pays passés maîtres dans l'utilisation des normes à des fins stratégiques de protection de ses intérêts et de son industrie est indubitablement les États-Unis. La notion d'extraterritorialité du droit américain (*Foreign Corrupt Practices Act* ⁽¹⁸⁾) permet en effet de poursuivre des entreprises non américaines à l'étranger sous réserve qu'elles aient un lien, si ténu soit-il, avec les États-Unis ; l'utilisation de technologies américaines (une puce, un *smartphone* ou un serveur américain) ou le paiement en dollars suffisent pour passer sous la coupe de la loi américaine ⁽¹⁹⁾. De nombreuses entreprises françaises ont ainsi été condamnées à verser des amendes variant de quelques centaines de millions à la dizaine de milliards de dollars pour des infractions à la loi anticorruption américaine ou au régime américain de sanctions internationales, bien que celles-ci aient été commises en dehors du territoire américain. Pierre Lellouche ⁽²⁰⁾, qui a présidé une mission parlementaire sur ce sujet, confirme qu'il s'agit d'une stratégie réfléchie mobilisant services de renseignements et justice pour mener une guerre économique volontariste masquée derrière des motivations louables (anticorruption ou anti-contournement d'embargo) ⁽²¹⁾. Cette notion d'extraterritorialité fait peser une menace suffisante pour pouvoir empêcher des entreprises étrangères de commercer (établissement de partenariat, échanges de technologies) avec des pays jugés concurrents voire ennemis des États-Unis (Chine, Russie ou Iran). En effet, si une société est poursuivie comme ce fut le cas d'Alstom, Total, BNP Paribas ou encore Alcatel, elle est contrainte de coopérer sous peine de ne plus commercer aux États-Unis. Elle doit ensuite se mettre en conformité en étant généralement placée sous surveillance d'un expert de la Justice américaine, qui a, dès lors, accès aux informations stratégiques de l'entreprise ⁽²²⁾.

La réglementation américaine sur le trafic d'armes au niveau international (*ITAR* ⁽²³⁾) découle de la même logique soumettant l'exportation d'armement français ou européen à l'autorisation américaine si des composants américains jugés stratégiques composent une partie de l'armement considéré. Cet argument a été utilisé pour empêcher le lancement de satellites conçus par Thales depuis des lanceurs chinois ou l'exportation du *Scalp* ⁽²⁴⁾ de MBDA en Égypte en 2018.

⁽¹⁸⁾ COLLOMBAT Benoît, « Guerre économique : comment les États-Unis font la loi », *France Culture*, 19 janvier 2018 (www.franceculture.fr/economie/guerre-economique-comment-les-etats-unis-font-la-loi).

⁽¹⁹⁾ COLLOMBAT Benoît, *op. cit.*

⁽²⁰⁾ Homme politique français, il a été plusieurs reprises député (1993 à 2009 puis 2012 à 2017) et secrétaire d'État (2009 à 2012).

⁽²¹⁾ COLLOMBAT Benoît, *op. cit.*

⁽²²⁾ COLLOMBAT Benoît, *op. cit.*

⁽²³⁾ *International Traffic in Arms Regulations*.

⁽²⁴⁾ *Système de croisière conventionnel autonome à longue portée* : un missile de croisière.

Comment projeter notre puissance normative ?

Les actions suivantes constituent les prérequis indispensables à toute utilisation des normes comme levier : d'une part, développer puis mettre en œuvre une stratégie nationale globale, coordonnée entre l'État et les industries ; d'autre part, être systématiquement présent, à bon niveau, au sein des organismes normatifs pour mettre en œuvre cette stratégie et influencer.

Développer une stratégie globale de normalisation

L'Allemagne a développé une vision politique de la norme en veillant à l'implication directe des entreprises alors que, dans le même temps, le Royaume-Uni investissait le champ des normes traitant de la bonne gouvernance (standards éthiques, anticorruption). Simultanément, les États-Unis ont défini comme objectifs de leur politique étrangère la sécurité économique et la conquête de marchés ⁽²⁵⁾. Pour mettre en œuvre cette stratégie, ils encouragent le développement de normes privées, identifient les organismes stratégiques de normalisation et y placent du personnel compétent avec un agenda. En outre, ils se sont dotés d'une agence fédérale de normalisation et de certification nationale du département du Commerce (*NIST* ⁽²⁶⁾) extrêmement puissante qui collabore étroitement avec les nombreux organismes de normalisation du secteur privé, fédérés par l'ANSI. Enfin, bien plus que les Européens, ils n'hésitent pas à utiliser le volet juridique, comme détaillé *supra*, pour empêcher des investissements étrangers dans des domaines jugés sensibles.

À l'instar de ces pays, il convient que l'État français développe davantage qu'aujourd'hui une stratégie globale, associant l'ensemble des acteurs publics et privés, traitant à la fois des normes institutionnelles et privées. En effet, si des stratégies normatives sont développées « localement » ⁽²⁷⁾, la mise en cohérence générale de celles-ci associée à une ambition claire liée directement à nos intérêts nationaux et définissant un nombre limité de priorités semble faire défaut.

Comprendre puis changer les perceptions

Le maquis des normes, des acteurs est dense et la compréhension de cet écosystème nécessite un investissement volontariste important. Cet effort est d'autant plus exigeant que ses effets s'inscrivent dans la durée, les résultats du travail dédié à une norme n'apparaissant qu'après deux à quatre ans.

Par sa culture et son histoire, la France a développé une relation ambivalente avec les notions de loi, d'autorité en général et de norme en particulier. Dans de nombreux

⁽²⁵⁾ REVEL Claude, *op. cit.*

⁽²⁶⁾ *National Institute of Standards and Technology.*

⁽²⁷⁾ L'Afnor diffuse annuellement une stratégie française de normalisation volontaire couvrant les domaines de l'intelligence artificielle (IA), du stockage de l'énergie, de la sécurité, des nanotechnologies, des matériaux intelligents tout comme des villes intelligentes, de la confiance pour les services, de la transition énergétique, des technologies numériques de l'industrie du futur et de la mobilité et logistique autonomes... (<https://normalisation.afnor.org/>).

domaines, l'adaptation est en effet privilégiée à l'anticipation. Voulant conserver leur liberté d'action et parfois convaincus de leur intelligence voire d'une certaine infaillibilité, certains se fourvoient gravement en négligeant ce sujet. Or, d'autres pays n'ont pas cette approche et utilisent les normes comme des instruments de puissance. Le Président américain, Donald Trump, a par exemple signé le 11 février 2019 un *Executive Order* imposant aux États-Unis de rester les *leaders* dans le domaine de la normalisation de l'IA, technologie clé des 10 prochaines années ⁽²⁸⁾.

Au sein de l'État comme dans le milieu industriel, les normes doivent donc désormais être perçues comme des leviers économiques, stratégiques ou diplomatiques et non plus assimilées à des outils techniques. Cette évolution s'accompagnera par un retour au réel en stoppant l'angélisme national et européen sur le libre-échange ou la mondialisation « heureuse » pour revenir à de la *realpolitik* en considérant nos partenaires pour ce qu'ils sont : des compétiteurs économiques. Simultanément, cette évolution de perception doit s'accompagner d'une évolution du langage en considérant les normes comme des opportunités et non comme des contraintes. Ce changement d'approche doit se traduire par un changement de vocabulaire en passant du « à cause des normes » au « grâce aux normes ».

Une pondération majeure est toutefois à apporter à ce stade afin d'éviter toute inflation contre-productive du volume de normes. En effet, l'empilement abusif des normes peut entraîner un certain retard technologique comme ce fut le cas pour l'Agence spatiale européenne (ESA) qui, en multipliant les normes pour éviter tout échec, s'est vu dépassée dans le domaine de la récupération des lanceurs par des entreprises civiles, beaucoup moins normatives, mais qui acceptèrent les incidents avant d'arriver à une solution ⁽²⁹⁾. La norme ne doit donc pas inhiber la prise de risque.

La stratégie défensive ou Lutte normative défensive (LND)

Afin de faire face aux *Soft Laws*, il convient de développer encore davantage l'éthique et la force de conviction au sein de l'État en général. En s'appuyant sur la raison et sur les valeurs républicaines, ce renforcement permettra d'apporter, d'une part une contradiction étayée à l'ensemble des détracteurs sur les sujets d'intérêt comme le nucléaire, d'autre part il nous permettra de répondre à des interrogations éthiques telle la définition du juste degré d'automatisation des armements grâce à l'IA. Au sein du Minarm, une communication ministérielle tous azimuts (institutionnelle, opérationnelle et politique) est mise en œuvre afin d'expliquer l'action des forces armées mais également contrecarrer les fausses informations ou les procès d'intention. De plus, la création récente d'un comité d'éthique renforcera la compréhension de la césure entre l'éthique de responsabilité et l'éthique de conviction, développée par le sociologue Max Weber ⁽³⁰⁾, permettant à chacun de légitimer son engagement et d'argumenter face à des assertions simplistes. En outre, à l'instar d'EDF qui a récemment communiqué sur

⁽²⁸⁾ « Executive Order on Maintaining American Leadership in Artificial Intelligence », 11 février 2019 (www.whitehouse.gov/presidential-actions/executive-order-maintaining-american-leadership-artificial-intelligence/).

⁽²⁹⁾ Entretien de l'auteur selon les règles de Chatham House.

⁽³⁰⁾ WEBER Max, *Le savant et le politique*, Plon, 1995.

les apports du nucléaire civil ⁽³¹⁾, le Minarm doit être prêt à communiquer sur le volet militaire mais plutôt en réaction (il est en effet inutile d'ouvrir un débat qui n'existe pas) en s'appuyant sur des données géostratégiques réalistes.

Face à la multiplication des normes et à la diversité des champs concernés, il convient ensuite d'adapter notre système national pour mettre en œuvre une véritable stratégie globale afin de ne laisser aucun domaine de normalisation en jachère et d'associer systématiquement l'ensemble des acteurs concernés directement ou indirectement par une nouvelle norme. Ainsi, si certains secteurs comme la sécurité civile sont totalement maîtrisés, d'autres restent en cours de développement comme la gestion de crise au sein du Minint (échanges de données, usage des réseaux sociaux). Par ailleurs, la coordination interministérielle doit être accrue pour éviter que des normes décidées par un ministère ne s'appliquent à un autre sans prise en compte de ses contraintes propres. Le Minarm doit ainsi être par exemple actif dans le développement durable afin d'éviter que des normes environnementales décidées par le ministère de la Transition écologique et solidaire ne s'imposent sans prise en compte de nos propres contraintes et de la durée de vie de nos matériels.

Par ailleurs, la sensibilisation ⁽³²⁾ suivie, au besoin, d'une incitation contraignante de la totalité des grands industriels, en particulier ceux de la Base industrielle et technologique de défense (BITD), à s'approprier ce domaine et à travailler en étroite association et collaboration avec l'État, sont centrales pour gagner la bataille des normes. La nécessité de coordination entre l'État et les entreprises agissant au sein des organismes de normalisation s'impose en effet dans un double objectif : défendre l'intérêt des entreprises mais également l'intérêt général. Les États-Unis appliquent à la lettre ce principe : à une récente réunion plénière du sous-comité *ISO/CEI* traitant de l'IA et se déroulant à Tokyo, les représentants américains étaient pour une majorité des cadres dirigeants de chez Microsoft ou IBM alors que la partie française n'a vu que peu d'industriels se mobiliser ⁽³³⁾. Plus généralement, si des sociétés, tel Orange grâce à sa division Stratégie architecture standardisation, suivent de près la problématique normative, d'autres semblent rester en retrait. Si cette mobilisation passe par une prise en compte de la normalisation et une participation des représentants industriels aux différents cénacles traitant de ce sujet, la place de la normalisation au sein des entreprises est également à repenser. En effet, les Allemands accordent une place centrale aux responsables de ce domaine alors que, dans trop d'entreprises françaises, la position de ceux-ci est soit secondaire soit marginale, sans association directe au développement de la stratégie industrielle. Enfin, les entreprises françaises, en s'inspirant de ce que font des groupes comme Google ou Amazon, doivent développer des stratégies véritablement de long terme (10 à 15 ans) pour pouvoir utiliser les normes afin d'atteindre les objectifs assignés.

⁽³¹⁾ Campagne de publicité d'EDF « Devenons l'énergie qui change tout, réduire le CO₂ avec le nucléaire », 1^{er} trimestre 2020.

⁽³²⁾ Les travaux de l'Afnor prouvent en outre que l'application de normes volontaires accroît de 20 % le chiffre d'affaires de l'entreprise considérée.

⁽³³⁾ Entretien avec Patrick BEZOMBES (ingénieur général de l'armement, président du comité de normalisation français de l'intelligence artificielle et spécialiste des normes IA), le 24 février 2020.

Dans le domaine juridique, la réduction du caractère intrusif des rétorsions américaines en cas de condamnation d'une entreprise française sera recherchée pour éviter le risque de pillage industriel. Une autonomie industrielle globale au niveau européen constitue également un objectif pour échapper *de facto* aux lois américaines contraignantes. Dans ce domaine comme dans d'autres, l'absence de réaction crée la subordination. Pour ce faire, l'harmonisation au niveau européen des lois anticorruption sera recherchée tout en encourageant l'usage de l'euro pour les paiements.

La stratégie offensive ou Lutte normative offensive (LNO)

À l'instar des États-Unis, la mobilisation puis la coordination de nos moyens (services de renseignements, lois, justice) constituent les prérequis indispensables pour atteindre nos objectifs stratégiques sans mésestimer nos buts économiques et industriels. Les moyens de l'État doivent en effet être bien davantage mis au service de notre industrie dans le cadre du développement économique national. Ce ne sont plus des actions d'opportunité qu'il nous faut mener mais une véritable guerre coordonnée conjointement par l'État et les entreprises avec concentration des efforts.

L'adoption au niveau national et, si possible européen, des mêmes systèmes normatifs que nos concurrents forme la deuxième pierre de l'édifice. Dans le domaine juridique, la loi anticorruption dite Sapin 2 ⁽³⁴⁾, validée définitivement par le Conseil constitutionnel le 8 décembre 2016, constitue enfin le pendant des lois américaines ou britanniques dans ce domaine. Créant une Agence française anticorruption (AFA), elle étend le principe d'exterritorialité à « toutes les personnes résidant habituellement ou exerçant tout ou partie de leur activité économique sur le territoire français », accroît les amendes et, à l'instar du *Deferred Prosecution Agreement (DPA)*, offre la possibilité pour les sociétés soupçonnées de corruption de conclure une Convention judiciaire d'intérêt public (CJIP). Selon une étude du cabinet Grandjean Avocats ⁽³⁵⁾, le total des amendes des 10 premières CJIP s'élève à plus de 3 milliards d'euros et concerne 6 sociétés françaises, 3 étrangères et une européenne (Airbus). Bien que réduisant le risque de condamnation des entreprises françaises par la mise en place d'un programme de conformité, cette loi connaît encore des limites qu'il conviendrait de modifier : supprimer la condition double de l'application de l'article 17 (sociétés d'au moins 500 salariés et ayant un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros) car elle exclut *de facto* de nombreuses filiales de sociétés étrangères ; renforcer l'AFA comme interlocuteur des autorités étrangères de poursuites alors que la répression des infractions est actuellement de la compétence du Parquet.

Par ailleurs, l'utilisation des normes existantes et leur hiérarchie associée peut être développée pour renforcer notre position internationale à l'égard de nos compétiteurs. Dans ce cadre, le droit international (Convention des Nations unies sur le droit

⁽³⁴⁾ Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000033558528&categorieLien=id).

⁽³⁵⁾ Le Club des juristes, « CJIP de la loi Sapin 2 : Premier bilan d'un changement de paradigme de la justice pénale », 11 mars 2020 (www.leclubdesjuristes.com/).

de la mer ⁽³⁶⁾) doit par exemple prévaloir sur la stratégie de déni d'accès mise en œuvre par la Chine en mer de Chine ou sur les intrusions turques en territoire chypriote.

Ensuite, notre position privilégiée au sein de l'*ACT* pourrait être davantage exploitée. En effet, cet état-major stratégique prépare la guerre de demain. Un de ses axes d'effort est de rendre possible le combat multidomaines en développant une architecture de *Command and Control* (*C2*) capable d'intégrer les capacités militaires appartenant aux différents domaines (terre, air, mer, Espace, cyber, informationnel), afin de produire des effets dans un milieu grâce à des effecteurs provenant d'un autre. L'*ACT* développe donc les normes de ce *C2* capital pour l'Alliance. La France doit peser sur ces choix. En outre, et comme cela a déjà été souligné, l'*ACT* développe certaines normes de l'Otan applicables tant aux forces des Nations qu'aux industriels qui produisent les équipements (*FMN* : *Federated Mission Networking*). Les États-Unis ont d'ailleurs décidé de rendre leur norme *MPE* (*Mission Partner Environment*) totalement interopérable avec le *FMN*. Il importe donc que tout produit développé nationalement par l'industrie française soit également nativement interopérable *FMN*. Le surcoût pour adapter ultérieurement un équipement à un nouveau standard est en effet estimé à 30 % du coût initial. Il semble, de plus, pertinent d'intégrer au *FMN* les normes de nos industriels afin que leurs productions soient d'emblée compatibles Otan et puissent répondre aux besoins de nos alliés.

Enfin, l'étude de l'engagement d'un rapport de force avec les États-Unis doit être menée pour exiger la réciprocité dans l'application de certains accords commerciaux et clarifier les sanctions américaines au regard des engagements pris dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

Agir directement au sein des organismes de normalisation

Après avoir développé une stratégie globale de normalisation, il convient ensuite de pouvoir agir grâce à du personnel formé au sein des organismes de normalisation afin d'influencer.

Former et attirer

L'influence normative constitue une des branches de l'intelligence économique. Des enseignements apparaissent progressivement pour former aux normes. Il convient d'accélérer cette tendance pour les généraliser rapidement dans toutes les écoles d'ingénieurs et de commerce. À l'instar des États-Unis, il importe également de faire évoluer la perception de ces emplois. Le *NIST* déjà cité, équivalent américain du Laboratoire national de métrologie et d'essais, organisme français de certification, bénéficie d'un budget d'un milliard de dollars et voit les meilleurs experts, dont des prix Nobel, intégrer ses rangs.

⁽³⁶⁾ Convention de Montego Bay (www.un.org/depts/los/convention_agreements/texts/unclos/unclos_f.pdf).

Investir et influencer

À l'instar de l'Allemagne qui a créé un comité stratégique de normalisation dans le domaine de l'IA et qui organise un forum européen fin 2020 sur ce sujet ⁽³⁷⁾, la France doit définir les domaines stratégiques dans lesquels elle désire être *leader*, constituer des organisations de production de normes dans ces domaines vierges en pleine expansion pour pouvoir ensuite les proposer au niveau européen voire mondial. À défaut, ce seront les autres Nations qui nous imposeront leurs normes.

Il est par ailleurs indispensable d'être représenté à bon niveau lors des séances des différents organismes internationaux de normalisation afin d'y faire valoir la position française, souvent différente de celle des Anglo-Saxons, dans des domaines stratégiques telles l'identité numérique ou la cybersécurité. Au-delà, et à l'instar de la Chine qui en 15 ans est passée de l'absence au 4^e rang en termes d'influence normative, il nous faut nous emparer des postes clés au sein des organismes de normalisation ⁽³⁸⁾.

Plus spécifiquement pour le Minarm, il s'agit de fournir un triple effort de ressources humaines (RH) en veillant à :

- abonder en gestion les effectifs du CND, structure minimaliste mais essentielle de 10 personnels en incluant les réservistes ;
- ce que les ADSIA (Armées, Directions et Services Interarmées) fournissent impérativement les 200 experts nécessaires lors des travaux ponctuels d'élaboration des normes au sein des différents organismes de normalisation français et internationaux ;
- saisir les postes clés permanents dans les organismes de normalisation de l'Otan et de l'AED ; ceux-ci pouvant aisément être identifiés par le CND pour les domaines qui le concernent.

Il convient enfin de dédier à ce chantier stratégique la ressource humaine nécessaire en qualité (comme décrit *supra*) et quantité. D'abord, une optimisation de la gestion de la ressource humaine experte est à mener, en maintenant impérativement les spécialistes à postes durant plusieurs années pour un besoin évident de stabilité indispensable au développement des réseaux. Parallèlement, lors des remplacements de personnel au sein des organismes de normalisation, le tuilage (période de présence du tenant du poste et de son successeur) devra être systématisé afin de transférer la globalité des dossiers mais surtout de rester intégré aux réseaux permettant de pousser les intérêts français. Par ailleurs, l'association aux travaux des jeunes retraités issus de cette spécialité est à encourager (réservistes pour le Minarm, statut à définir pour les civils). Ensuite, l'implication accrue du milieu académique et de la recherche sur ce sujet est à promouvoir (Institut national de recherche en informatique – Inria – par exemple). Enfin, au cœur des entreprises françaises, un effort stratégique doit être consenti comme le fait Microsoft, dont 50 ingénieurs se préoccupent à plein temps du domaine normatif.

⁽³⁷⁾ Entretien avec Patrick BEZOMBES, *op. cit.*

⁽³⁸⁾ En 2018, la France se situait au 6^e rang en termes de secrétariats des comités techniques et sous-comités de l'ISO derrière l'Allemagne, les États-Unis, le Royaume-Uni, la Chine et le Japon.



En conclusion, par leur caractère multiforme, par la densité des domaines qu'elles concernent, les normes sont complexes à maîtriser de leur conception à leur exécution. Il n'en demeure pas moins qu'elles constituent un levier stratégique actuellement sous-employé par l'État et dont la mise en cohérence reste perfectible. Au niveau de la défense, le recul du conventionnel au profit des armes numérique et économique est largement admis. Or, ces deux secteurs sont régis par les normes. En développant une stratégie globale interministérielle associant notre industrie et en y accordant les ressources nécessaires, nul doute que les effets positifs se feront sentir. Au-delà de l'accroissement de compétitivité de nos entreprises, la position de subordination vis-à-vis des États-Unis pourrait être réduite, sa disparition totale restant dépendante d'une coopération européenne déterminée. La crise actuelle du Covid-19 a mis en exergue nos dépendances de production vis-à-vis de la Chine et donc nos carences de souveraineté nationale. Comme exposé *supra*, ce type de carences existe aussi dans le domaine de la production d'armement, de leur exportation voire de leur emploi. Il convient d'encourager à ce que cette vaste réflexion *post-crise* sur notre souveraineté ne se limite pas au seul secteur médical mais couvre également l'ensemble des domaines régaliens remettant ainsi en cause certaines normes imposées unilatéralement par la première puissance mondiale. ♦

