



Xavier QUÉRAT-HEMENT

**Xavier QUÉRAT-HEMENT**

Président du Cos

Fabienne RAMIREZ

Rapporteur

# Management et services



Qu'il s'agisse du déploiement des services, des exigences nouvelles en *B to C* et en *B to B*, des ressources humaines, le Cos veut élargir la participation et favoriser l'appropriation.

**L**e champ de compétences du Cos Management et services couvre plusieurs segments :

- management orienté vers la satisfaction des parties prenantes, maîtrise de la performance et création de valeur par les organisations ;

- services opérationnels dans les entreprises, services aux entreprises (*B to B*), gestion de la relation client ;

- méthodes et outils génériques liés à la mesure et à la confiance.

Le Cos a pour vocation de coordonner le programme de normalisation. Il initie les nouveaux thèmes et analyse leur faisabilité. Il veille à la progression et à la cohérence des travaux normatifs, à la pertinence des normes produites par rapport au marché et aux besoins exprimés par les utilisateurs.

### Services et performance, moteurs de la croissance et de la compétitivité

Le Cos est responsable d'un programme destiné à accroître la performance des entreprises et de toutes les formes d'organisation.

De nombreux acteurs (publics et privés) trouvent déjà de premières réponses normatives à leurs ambitions de performance et de satisfaction des clients dans l'utilisation des normes. Sur des activités parfois très transversales, le défi du Cos est de les associer plus étroitement à l'élaboration de ces normes et d'élargir les participations. Les acteurs nouveaux, ou déjà impliqués, doivent non seulement s'appropriier les normes, mais aussi y contribuer, voire en élaborer de nouvelles qui correspondent à leurs besoins. Cela implique une reconnaissance des normes comme véritable moyen d'accompagnement du changement.

Les programmes de normalisation existants sont orientés vers la performance des organisations. Les travaux s'appuient sur des

méthodes de référence fondamentales et d'évaluation, le management (dont la qualité et l'innovation), la valorisation des ressources dont le capital humain, l'excellence de services via des normes génériques ou spécifiques. L'émergence de travaux sur les services, le management collaboratif et la gouvernance des organisations s'est confirmée en 2016 en Europe et sur la scène internationale, interrogeant la participation et l'influence des acteurs français.

Les orientations du Cos s'inscrivent dans la Stratégie française de normalisation 2016-2018. La vigilance est de mise quant aux sujets transversaux retenus dans la stratégie, tout particulièrement ceux concernant explicitement le Cos.

Les priorités du Cos pour 2017 : services, méthodes de référence, systèmes de management intégrés et PME... avec les actions de coordination et de communication associées.

#### *Promouvoir et coordonner*

Une normalisation pour faciliter le déploiement des services.

Les connaissances fondamentales et méthodes de référence.

La réflexion vis-à-vis des systèmes de management intégrés (SMI).

**Vigilance particulière** quant aux besoins des PME-TPE.

**Prospective** : accompagner en normalisation les mutations en cours, la transformation de l'économie et l'adaptation des organisations.

#### Les priorités

##### *Promouvoir et coordonner*

#### **Promouvoir et coordonner une normalisation pour faciliter le déploiement des services**

Le Cos a travaillé dès 2015 au Livre blanc *Quelle normalisation pour le développement des services ?*. Ce document identifie, avec les parties prenantes, les enjeux de la normalisation française liés aux services et formule des recommandations pour en faciliter le déploiement.

Il préconise de :

- recenser et analyser les besoins normatifs associés à ces nouvelles tendances, ou qui correspondent à une attente des marchés et des consommateurs, et préciser les secteurs d'activité porteurs ;

- accompagner les services dans leur compréhension et appropriation de la normalisation ;



Le Cos ambitionne d'accompagner en normalisation les mutations en cours, la transformation et l'adaptation des organisations.

Dmitriaruta - Fotolia

## Il s'implique dans la normalisation...



**Bruno VANDEN-BERGHE**

Commandant adjoint du pôle judiciaire de la gendarmerie nationale (PJGN).

### Comment, au cours de l'année écoulée, s'est caractérisé votre investissement dans les travaux de normalisation ?

Président de la commission française portant sur les sciences criminalistiques (CN XA51 SSR) depuis quatre ans, mon rôle consiste, en liaison avec le secrétariat assuré par Afnor, à animer de manière consensuelle les travaux menés par des représentants français, privés et publics, des divers domaines d'expertise.

À partir de travaux initiés par nos homologues australiens, nos positions ont été défendues dans un premier temps au sein du Cen/TC 419 Sciences criminalistiques, puis, plus récemment, commentées au sein de l'Isol/TC 272 Criminalistique par une représentation active dans un domaine où les intérêts divergent, influencés par des contextes procéduraux différents et des engagements normatifs ne se situant pas tous au même niveau. Par exemple, dans certains pays, les activités sont déjà accréditées et ils ne souhaitent pas se soumettre à une autre norme.

### Quelle est la stratégie de votre organisation pour les années qui viennent en matière de normalisation ?

Contrainte par les orientations du Conseil de l'Union européenne (décision cadre 2009/905/JAI du 30 novembre 2009) visant à fiabiliser les échanges d'information entre pays de l'Union, notre participation se veut la plus active possible afin de défendre

au mieux les intérêts des divers acteurs français de police technique et scientifique.

### En quoi les mécanismes collectifs de normalisation peuvent-ils aider à répondre aux défis qui se posent à votre organisation ?

Nos objectifs visent notamment à anticiper l'évolution normative et à préparer au mieux les unités françaises (constatations techniques des infractions et expertises) à la normalisation de l'ensemble des actes de police technique et scientifique. L'élargissement de l'influence normative à l'ensemble des étapes du processus d'élaboration de la preuve scientifique semble inéluctable pour une saine administration. Le caractère de recommandations ou d'exigences demeure toutefois encore incertain.

### Comment appliquez-vous les normes qui concernent votre organisation ?

La France, avec notamment la gendarmerie nationale, s'est engagée dès 2005 dans un processus d'accréditation de ses activités de police technique et scientifique, selon les exigences de la norme NF EN Isol CEI 17025 Exigences générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais. Celle-ci s'applique pour l'ensemble des activités criminalistiques de l'Institut de recherche criminelle de la gendarmerie nationale (IRCGN) et couvre en matière d'accréditation plus de 60 % de ses méthodes d'essais. Elle concerne aussi l'activité de révélation de traces digitales de 83 %

des plateaux criminalistiques départementaux de la gendarmerie nationale.

### De nouveaux paramètres interfèrent-ils dans vos réflexions et travaux ?

Les travaux, menés dans un premier temps en Europe, connaissent depuis un an un élargissement à l'international. Cela rend plus complexe et plus délicate la défense des intérêts des membres de l'Union européenne. Par ailleurs, le contexte de menaces terroristes, qui pèse principalement sur les pays européens, a un impact fort sur les unités dédiées à la sécurité publique, notamment les unités de police scientifique et technique. En dépit de charges lourdes et qui tendent à croître, les divers membres de la commission s'attachent à une participation aux travaux la plus efficace possible. Enfin, le Conseil européen a diffusé un projet de création d'une police scientifique européenne : à l'horizon 2020, cela comprend la création d'un espace européen de la police scientifique et le développement d'une infrastructure de police scientifique en Europe, dont les répercussions pour les États membres doivent être anticipées.

### Organisme : Pôle judiciaire de la gendarmerie nationale

Domaine d'activité : criminalistique et renseignement criminel.

Taille : 600 personnels militaires et civils.

## Il s'implique dans la normalisation...



Éric SEASSAUD

Directeur juridique, éthique et conformité chez Engie.

### Comment, au cours de l'année écoulée, s'est caractérisé votre investissement dans les travaux de normalisation ?

L'année 2016 a été marquée par l'élaboration de la norme Iso 37001 *Systèmes de management anticorruption* – exigences et recommandations de mise en œuvre. Représentant d'Engie, j'ai activement participé aux différentes réunions pour finaliser ce texte. En tant que chef de la délégation française pour la réunion du comité de projet international (Iso/PC 278) à Mexico (Mexique) en mai-juin, j'ai eu le loisir de défendre la position française sur des enjeux significatifs pour les entreprises françaises.

### Quelle est la stratégie de votre organisation pour les années qui viennent en matière de normalisation ?

Dans les années qui viennent, notre organisation souhaite s'impliquer dans les problématiques de gouvernance, qui semblent constituer la continuation logique des approches de management de la compliance développées avec la norme Iso 19600 *Systèmes de management de la compliance* – lignes directrices et Iso 37001 *Systèmes de management anticorruption*. En effet, afin d'assurer une prise en compte effective des problématiques de conformité, celles-ci doivent être placées au cœur de la gouvernance des entreprises, comme le montre au demeurant une pratique de plus en plus répandue en leur sein.

### En quoi les mécanismes collectifs de normalisation peuvent-ils aider à répondre aux défis qui se posent à votre organisation ?

La norme est tout d'abord, quand elle présente une valeur de recommandation comme c'est le cas de la norme Iso 19600 *Management de la compliance*, une référence qui invite les organisations à s'interroger sur elles-mêmes, leurs pratiques, leur degré d'avancement. Elle est ensuite, lorsqu'elle présente un caractère certifiable comme

la norme Iso 37001 *Systèmes de management anticorruption*, un outil de progression et de reconnaissance d'un travail accompli en la matière vis-à-vis des parties prenantes de l'entreprise.

### Comment appliquez-vous les normes qui concernent votre activité ?

La norme Iso 19600 *Management de la compliance* constitue un véritable outil qui permet de réfléchir aux actions que l'entreprise développe, sera à même de développer ou envisage de développer en matière de compliance. La norme Iso 37001 *Systèmes de management anticorruption* s'inscrira en revanche dans un cadre de certification pour mesurer les progrès accomplis en interne et un gage de sérieux envers les parties prenantes de l'entreprise. Elle jouera également un rôle dans le cadre des impératifs de la diligence raisonnable (due diligence) qu'impose la loi Sapin II, relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques.

### De nouveaux paramètres interfèrent-ils dans vos réflexions et travaux ?

Naturellement, la normalisation s'inscrit dans des cadres légaux étatiques et un environnement commercial international. À cet égard, l'entreprise prend en compte les évolutions législatives susceptibles d'affecter sa compréhension des problématiques de conformité, ainsi que la situation de certains marchés et acteurs qui semblent moins sensibilisés aux problématiques de conformité dans leur stratégie commerciale. La valorisation auprès des parties prenantes de ce qu'implique une certification sérieuse, par des acteurs reconnus et réputés dans le domaine de la compliance, me paraît essentielle.

#### Organisme : Engie

Domaine d'activité : groupe industriel énergétique français.

Taille : 154 950 salariés dans 70 pays, chiffre d'affaires, 69,9 milliards d'euros.

- proposer des solutions normatives adaptées à la diversité des services, au développement de leurs marchés, au degré de maturité des organisations, à leur taille, à leur exposition à la concurrence (en particulier à l'international) ;

- identifier et développer la normalisation combinant produits et services ;

- promouvoir les initiatives et renforcer les contributions françaises dans la normalisation européenne et internationale des services et y associer l'ensemble des parties prenantes. Ce Livre blanc, tout comme les récentes normes Iso 9000 qui incluent les services et le référentiel européen sur l'excellence de services (NF EN 16880), ont fait l'objet d'une large promotion en 2016 pour encourager tous les acteurs à s'en saisir et mobiliser la participation française aux travaux de normalisation dans les structures nationales et internationales. C'est le cas au sein du nouveau comité technique européen Services piloté par BSI (Royaume-Uni). La France espère y promouvoir notamment une partie de son dispositif de qualification d'entreprise.

Le groupe de promotion du Livre blanc est ouvert aux membres de tous les Cos. Il assure sa promotion au sein des instances concernées, comme la Commission nationale des services (CNS). Il vise aussi à la mise en œuvre des recommandations, dont la mobilisation française en Europe, l'identification des besoins liés à l'émergence des services et au partage d'expériences. Les pistes de travail qui se dégageront en France, en Europe ou sur la scène internationale pourront être déployées cette année. À ce titre, le Cos est en veille active quant à l'activité européenne, en étant associé aux travaux du groupe de conseil stratégique européen mis en place par le Cen et désormais rattaché à son conseil d'administration (Cen SAGS). Ce groupe développe une stratégie de promotion de la normalisation services.

Cette stratégie tient compte de l'initiative conjointe pour la normalisation de la Commission européenne (juin 2016) avec le document de la Commission dédié aux services. L'une des actions de l'initiative commune (action 12) vise à encourager le développement et l'utilisation de normes européennes pour favoriser l'intégration du marché européen des services.

L'objectif de la stratégie « services » du Cen CA SAGS est double :

- sensibiliser et augmenter la mobilisation sur la normalisation des services et ses bénéfices potentiels auprès du Cen, des organismes de normali-

Outre les documents liés aux domaines des connaissances fondamentales et aux méthodes de référence, les nanotechnologies font partie du champ du Cos.

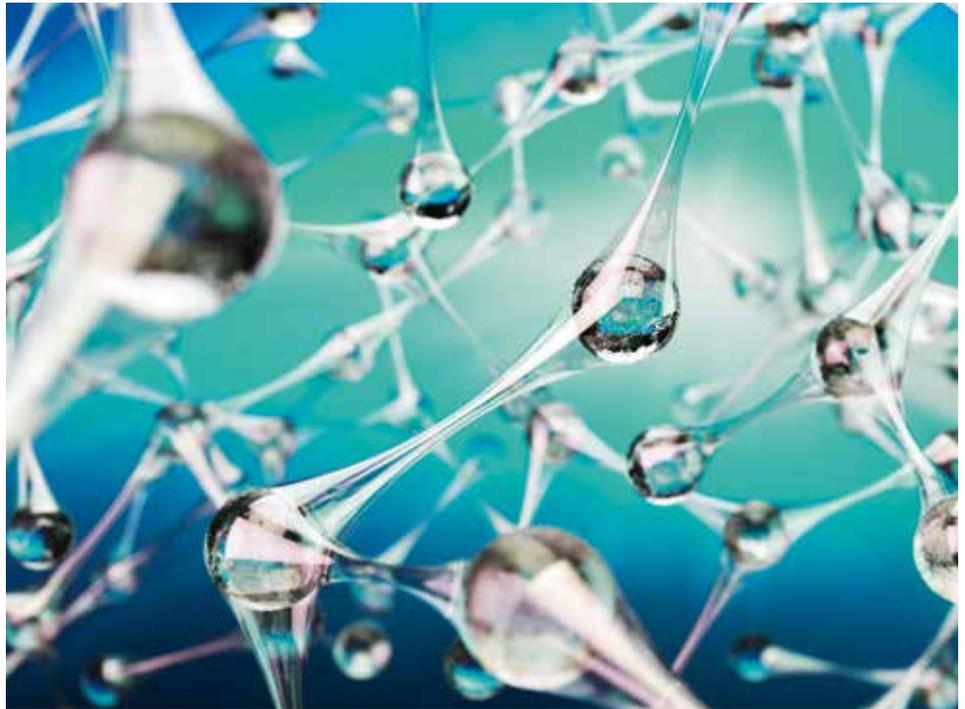
sation et des acteurs des services (fournisseurs, prestataires, utilisateurs, consommateurs...);  
 // identifier les secteurs à même de tirer bénéfice d'une normalisation et définir une méthodologie à leur rencontre.

#### Promouvoir et coordonner dans le domaine des connaissances fondamentales et les méthodes de référence

Le Cos maintient son activité de coordination dans les nanotechnologies (thématique spécifique de la Stratégie française de normalisation 2016-2018 pour laquelle le Cos joue le rôle de référent). C'est le besoin d'une approche transversale qui fait que l'activité de normalisation nanotechnologies lui a été rattachée. Ce domaine clé d'innovation bénéficie d'une forte influence française (présidence et secrétariat du Cen/TC 352). La gestion du mandat européen M/461 couvre la coordination des travaux développés dans les différents comités techniques en lien étroit avec les projets de R&D européens (H2020 NMP). Côté international, la participation des experts français est influente, grâce notamment à la vice-présidence du groupe Iso/TC 229/TG 02 Consommateurs et dimensions sociétales et à l'animation de l'Iso/TC 229/NLCC Groupe de coordination des liaisons.

L'an dernier, le Cos a accompagné la fin du statut particulier des commissions codifiant les connaissances fondamentales scientifiques et techniques. Les domaines concernés sont en cours d'adaptation pour trouver un équilibre financier. C'est le cas pour les commissions Couleurs colorimétrie, mise en sommeil, et Symboles graphiques et pictogrammes. Pour les autres sujets (documentation technique de produits, grandeurs et unités), un mode de fonctionnement a été trouvé, tout comme pour la terminologie, en s'ouvrant aux besoins des PME-TPE (interprétation et traduction). La métrologie et les méthodes statistiques, qui fournissent outils et méthodes venant en support des normes de système de management, constituent un enjeu reconnu.

Toutes ces thématiques sont transverses, généralement communes à plusieurs filières économiques. Elles peuvent susciter des déclinaisons dans les Cos sectoriels. Il est dès lors nécessaire d'assurer la cohérence entre ces travaux et ceux des commissions de normalisation. Ce travail est rendu possible par une coordination sous l'égide d'Afnor (cf. le partenariat avec le Collège français de métrologie [CFM]).



Cybrain – Fotolia

## NORMES ET DOCUMENTS NORMATIFS IMPORTANTS PUBLIÉS EN 2016

XP Cen/TS 16880	Excellence de service – créer une expérience client extraordinaire par l'excellence du service
FD X 50-260	Management des risques – lignes directrices pour la mise en œuvre dans les ETI-PME et autres organismes – ETI-PME-PMI
NF X 50-784	Promotion de la diversité – politique des ressources humaines pour la promotion de la diversité et la prévention des discriminations – critères et engagements
NF Iso 37001	Systèmes de management anticorruption
XP Cen/TS 16555-1 et 2 (X 50-275-1 et 2)	Management de l'innovation – partie 1 : système de management de l'innovation – partie 2 : management de l'intelligence stratégique
NF X 50-115	Management de projet et de programme – présentation générale
NF X 60-000	Maintenance industrielle – fonction maintenance
NF Iso 18385	Réduire au maximum le risque de contamination de l'ADN dans les produits utilisés pour recueillir, stocker et analyser du matériel biologique en criminalistique – exigences
XP X 60-600	Médiation sociale – définition du métier – lignes directrices
EN Iso 17100 et Amdt 1	Services de traduction – exigences relatives aux services de traduction avec l'amendement 1
NF Iso 24624	Gestion des ressources linguistiques – transcription du langage parlé
XP Cen/TS 16937	Nanotechnologies – guide pour le développement responsable des nanotechnologies

## Il s'implique dans la normalisation...



Jean-Michel POU

Président de Deltamu.

### Comment, au cours de l'année écoulée, s'est caractérisé votre investissement dans les travaux de normalisation ?

*Deltamu est très investi dans la CN Afnor X07B Métrologie. J'anime deux groupes de travail chargés de rédiger des documents importants, notamment un guide d'application pour une norme internationale qui marque un tournant essentiel pour la métrologie : la norme NF Iso/IEC Guide 98-4 Incertitude de mesure – rôle de l'incertitude de mesure dans l'évaluation de la conformité. Il est important que les industriels en général et les métrologues en particulier puissent s'approprier cet outil qui ouvre un champ de réflexion primordial quant à la prise en compte des risques client et fournisseur. Beaucoup de pratiques et croyances actuelles pourraient être remises en question dans les années à venir suite à la publication de cette norme, en particulier dans l'établissement des exigences (spécifications), pour plus de performance. S'investir dans un tel guide qui permettra de mieux la comprendre est une action jugée primordiale chez Deltamu.*

### Quelle est la stratégie de votre organisation pour les années qui viennent en matière de normalisation ?

*Deltamu s'inscrit depuis toujours dans l'innovation en matière de métrologie. L'innovation est indiscutablement un atout à long terme, mais il est souvent difficile de faire évoluer les pratiques, surtout lorsqu'elles sont profondément ancrées dans le passé. En cela, l'innovation va à l'encontre du célèbre adage, trop souvent respecté : « On a toujours fait comme ça, pourquoi changer ? » À nos yeux, la norme est l'une des solutions pour faire évoluer les esprits,*

*car elle est, pour beaucoup, synonyme de confiance. Le fait qu'une norme traite d'une question, donc d'une innovation, est pour les industriels une preuve de sérieux qui les rassure et les fait prendre le risque. Ayant constaté cette réalité, Deltamu, qui connaît bien les difficultés de l'innovation, s'inscrit résolument dans la normalisation pour faire avancer ses idées et continuera à le faire dans le futur !*

### En quoi les mécanismes collectifs de normalisation peuvent-ils aider à répondre aux défis qui se posent à votre organisation ?

*Le principal défi auquel nous sommes confrontés est la crédibilité. En nous investissant dans les groupes de normalisation, nous réussissons non seulement à « labelliser » nos idées (lorsqu'elles se retrouvent dans une norme), mais aussi à les enrichir grâce aux apports des membres des groupes de travail dans lesquels nous nous investissons. Nul ne détient, à lui seul, la vérité. En confrontant ses idées avec l'expérience et les connaissances des autres experts, les idées s'enrichissent, et le résultat d'un travail commun est forcément plus pertinent qu'un travail individuel.*

### Comment appliquez-vous les normes qui concernent votre activité ?

*Avec discernement ! Nous savons nous inspirer des bonnes pratiques, sans pour autant nous donner pour objectif principal de respecter coûte que coûte une norme dans le seul but de faire plaisir (aux auditeurs, aux clients...). Dès lors, à ce jour, nous n'avons pas formalisé de démarche pour obtenir un « label » (certification) qui ne nous est pas indispensable. En revanche, notre organisation*

*se construit autour des principes les plus pertinents des référentiels qualité qui décrivent nos activités : développement et services logiciel, formation, accompagnement à l'évaluation des incertitudes de mesure, organisation d'essais interlaboratoires...*

### De nouveaux paramètres interfèrent-ils dans vos réflexions et travaux ?

*Pour tout dire, nos réflexions sont encore dans le champ de l'innovation qu'il nous reste à confirmer sur notre terrain naturel : le monde francophone. Coécrit avec Laurent Leblond, statisticien pour le groupe PSA, le livre Smart Metrology, de la métrologie des instruments à la métrologie des décisions marque une évolution pour notre métier, qu'il nous faut maintenant promouvoir. Notre objectif est de faire valoir, sur notre territoire, les concepts de la smart metrology, qui, s'ils sont aussi pertinents que nous le pensons, ne tarderont pas à voyager dans le monde. Sur ce thème, nous ne sommes pas dans la dimension protection (brevets), mais bien au contraire dans la volonté de partager largement, et la normalisation pourra d'ailleurs nous y aider.*

*Si la volonté d'internationaliser les prestations de Deltamu est clairement affirmée (nous avons ouvert récemment une filiale en Italie), il nous faut encore nous investir ici avant d'envisager une véritable offensive à l'international. Mais elle viendra bien vite, probablement avec des partenaires qu'il nous faudra alors identifier.*

### Organisme : Deltamu

Domaine d'activité : métrologie (logiciel, formation, conseil).

Taille : 15 personnes.

### Promouvoir et coordonner la réflexion sur les systèmes de management intégrés (SMI)

Fait marquant pour 2015, 2016 et 2017 : la publication de nombreuses normes de système de management. Après l'Iso 9001 (qualité) et l'Iso 14001 (environnement), l'Iso 45001 (santé et sécurité au travail) est attendue cette année. Outre ce triptyque QSE, d'autres normes de système de management sont en cours d'élaboration ou de révision : management du risque (révision de l'Iso 31000, groupe de travail Afnor), management de l'innovation (Iso/TC 279 Processus d'innovation : interactions, outils et méthodes, secrétariat Afnor), programmes de conformité (compliance) (Iso/PC 271 : publication de la NF Iso 19600 Systèmes de management de la compliance – lignes directrices en 2015), lutte contre la corruption (Iso/PC 278), management collaboratif des relations d'affaires (Iso/PC 286), gestion des achats responsables (Iso/PC 277, projet Iso 18617 piloté par la France), gestion des actifs (série Iso 55000 Gestion des actifs – système de management)... D'autres normes sont particulièrement importantes pour certains secteurs, comme la défense. C'est le cas des normes de méthodologie de construction d'un programme d'essais, de management de projet et de management par la valeur, complémentaires de l'ingénierie système traitée dans le cadre du Cos Information et communication numérique.

Vient enfin s'ajouter la dimension humaine dans les organisations, avec le management des ressources humaines, en particulier à l'Iso (Iso/TC 260), où s'illustre un véritable enjeu de performance et de création de valeur. Les

entreprises ont besoin de méthodes, d'outils et d'indicateurs pour le pilotage de certaines de leurs activités RH : politique de prévention des discriminations, gestion des talents et formation professionnelle... La France a ainsi l'initiative d'un projet de norme internationale sur la gouvernance humaine (NF Iso 30408).

De même, le Cos a engagé une réflexion l'an dernier avec les autres Cos concernés vis-à-vis de l'intégration des normes de systèmes de management. Un séminaire dédié sera organisé après la publication des principales normes, dès cette année.

### Vigilance particulière pour les besoins des PME-TPE

Le Cos contribue à la mise en œuvre de la Stratégie française de normalisation pour adapter les normes aux besoins des PME-TPE. Il encourage les commissions de normalisation qui lui sont rattachées à intégrer leurs attentes et leurs besoins. Il veille à leur juste représentativité en s'assurant de l'information de leurs représentants lors de l'instruction des nouveaux projets au lancement des travaux. L'accent est mis sur plusieurs domaines : achats responsables, innovation, management de la qualité, management du risque...

Structure indépendante des Cos et des commissions de normalisation, le Comité de concertation normalisation et artisanat (CCNA) assure le relais en informant ses membres des sujets traités par différents Cos (Agroalimentaire, Construction et urbanisme), notamment le Cos Management et services.

La nouvelle version de la norme Iso 9001 Système de management de la qualité est incontournable pour la performance de toutes les formes d'organisation. Cette norme demeure le socle de la confiance client-fournisseur. La nouvelle version vise à rendre le concept de management de la qualité plus accessible et lisible par toute forme d'organisation (dont les PME-TPE). Cet aspect est défendu lors des révisions de documents d'accompagnement initiées en 2016. Ainsi, la participation de l'Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA) à la commission de normalisation Qualité et management pour faire valoir les besoins des PME a permis de nommer l'un de ses représentants au sein du groupe de travail Iso chargé de l'élaboration du document Iso/TS 9002 Lignes directrices pour l'application de l'Iso 9001, attendue pour 2017.

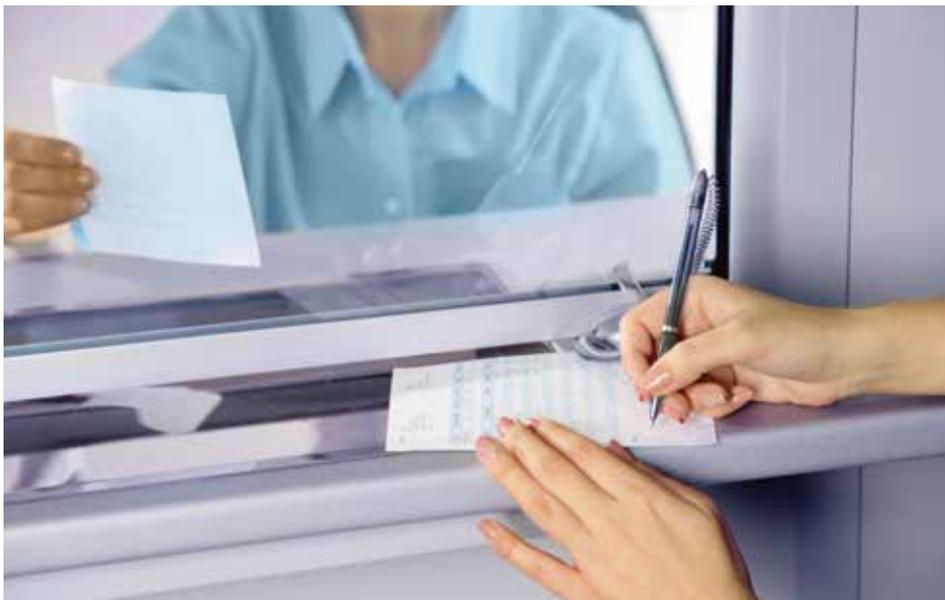
Le Cos a validé les activités ou thématiques importantes pour les PME-TPE :

- Les interfaces « normes volontaires et réglementation obligatoire » ou différentes normes qui permettent de construire la confiance (attestation de conformité, qualification, certification, compliance...), avec par exemple la révision de la norme Iso 17025 sur les compétences des laboratoires d'essai et d'étalonnage, qui sont souvent de petites structures.

- Un groupe de travail Management des risques dans les PME et les ETI (groupe de travail de la commission Management du risque) a publié l'an dernier une méthode d'organisation à destination de ces entreprises, leur permettant de maîtriser leurs risques.

- La mise à disposition d'outils contribuant à la performance de professions qui en font la demande, intégrant des thématiques comme l'innovation et le capital immatériel des organisations avec comme sujet nouveau le management de la propriété intellectuelle.

- La valorisation par la normalisation des professions qui le souhaitent comme la médiation sociale (en France) ou les services de traduction (à l'international).



Africa Studio – Fotolia

Si les services sont divers, la relation client-fournisseur, la traçabilité, l'accueil participent des données d'entrée pour tous les acteurs, publics comme privés.



Petrzhadow – Fotolia

Les services existants se transforment, comme du côté de la formation professionnelle, via la digitalisation.

## NORMES ET DOCUMENTS NORMATIFS IMPORTANTS PRÉVUS EN 2017

NF Iso 20400	Achats responsables – lignes directrices
NF Iso 30408	Management des ressources humaines – lignes directrices sur la gouvernance humaine
NF Iso 1005, 10006 et 10007	Systèmes de management de la qualité – lignes directrices pour les plans qualité Systèmes de management de la qualité – lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets Systèmes de management de la qualité – lignes directrices pour la gestion de la configuration
NF Iso/IEC 17021-2	Évaluation de la conformité – exigences pour les organismes procédant à l’audit et à la certification des systèmes de management – partie 2 : exigences de compétence pour l’audit et la certification des systèmes de management environnemental
NF X 50-155	Coût global de possession d’un produit incluant les impacts monétarisés sur tout ou partie son cycle de vie
NF EN 16991	Cadre d’inspection basée sur les risques – <i>risk based inspection framework</i> (RBIF)
NF EN Iso 18295-1 et 2	Centres de contact avec les clients – partie 1 : exigences relatives aux centres de contact clients Partie 2 : exigences relatives à l’utilisation des services des centres de contact clients
NF Iso 18587	Services de traduction – post-édition d’un texte résultant d’une traduction automatique – exigences
NF EN Iso 4043 NF EN Iso 20109 NF EN Iso 2603	Interprétation simultanée – cabines transportables – exigences Interprétation simultanée – équipement – exigences Interprétation simultanée – cabines permanentes – exigences
NF EN 17007 et GA X 60-027	Processus maintenance et indicateurs associés et son guide d’application français
NF Iso 20700	Lignes directrices relatives aux services de conseil en management
NF EN Iso 17034	Exigences générales pour la compétence des producteurs de matériaux de référence

■ Afnor participe à la section thématique « excellence opérationnelle » de la CNS (une de ses priorités : le développement d’outils opérationnels répondant aux besoins d’informations, de conseil et de soutien des TPE-PME pour la mise en œuvre de l’excellence opérationnelle).

Le Cos est ainsi prêt à examiner et accompagner les besoins en normalisation pouvant émerger des activités de cette section thématique, des autres structures de la CNS ou des comités de filières services créés en 2016. La normalisation volontaire est souvent utilisée comme outil de clarification et de simplification.

*Prospective : accompagner en normalisation les mutations en cours, la transformation de l’économie et l’adaptation des organisations*

Le Cos a initié en 2016 un nouvel axe de prospective qui couvre les travaux existants : management de l’innovation, management de la qualité dans les plateformes de recherche ou développement d’outils d’aide à la décision pour les directions comme le management par la valeur (NF EN 12973 du Cen/TC 279 Management par la valeur).

Cela a aussi pour objet de stimuler la mobilisation des acteurs français vis-à-vis des évolutions vers l’international des travaux du management vers la gouvernance des organisations. Après la multiplication des initiatives sectorielles sur la gouvernance – Iso/JTC 1 SC 40, Iso/TC 260, Iso/TC 292, Iso/TC 251, Iso/TC 258 (technologies de l’information, gouvernance humaine, sécurité, gouvernance des projets et programmes, gestion des actifs, RSE...) – BSI (Royaume-Uni) a proposé la création d’un comité technique international à propos de la gouvernance dans la lignée des travaux dédiés à la compliance et la lutte contre la corruption.

Le Cos souhaite s’ouvrir aux nouvelles économies et nouveaux modes d’organisation : l’entreprise apprenante, le facteur humain dans les organisations... Un axe de réflexion sur les nouvelles économies existe depuis 2016 suite à son activité dans les services en particulier (services *B to B*, excellence de services...) et aux sollicitations des autres Cos : économie circulaire (y compris l’économie de la fonctionnalité), silver économie, économie du partage, économie collaborative, sociale et solidaire. ●