



Alice DE CASANOVE

Alice DE CASANOVE

Présidente du Cos

Marie-Emmanuelle CROZET

Thierry BERGIER

Rapporteurs

Management et services



Parmi les travaux que suit et impulse le Cos, l'excellence du service se conjugue avec la valorisation des ressources.

Goodluz - AdobeStock

Le Cos est dédié à la performance des organisations

Le champ de compétences du Cos Management et services couvre plusieurs segments :

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

- Les services opérationnels dans les entreprises, les services aux entreprises (BtoB), la gestion de la relation client jusqu'à l'excellence de service.

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

Le Cos coordonne le programme de normalisation, initie les nouveaux thèmes et analyse leur faisabilité. Il veille à la progression et à la cohérence des travaux, à la pertinence des normes 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 de normalisation destiné à accroître la performance des entreprises et de toutes les formes d'organisations.

De nombreux acteurs, publics ou privés, trouvent déjà de premières réponses à leurs ambitions de performance et de satisfaction des clients dans l'utilisation des normes. Sur des activités parfois très transverses, 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 ont non seulement à s'approprier les normes, mais aussi à y contribuer, voire en élaborer de nouvelles correspondant à leurs nouveaux besoins. Cela implique une reconnaissance des normes comme de véritables moyens d'accompagnement du changement. Les programmes existants sont orientés vers la performance des organisations en s'appuyant sur :

- des méthodes de référence fondamentales et des méthodes d'évaluation (statistiques, métrologie, terminologie...);

- le management et les systèmes de management, dont la gouvernance des organisations, les risques, la qualité, l'excellence opérationnelle, l'innovation... la valorisation des ressources et, parmi elles, le capital humain ;

- l'excellence de services à travers des normes génériques, de services aux entreprises et des normes sur les métiers.

Ces orientations s'inscrivent dans la Stratégie française de normalisation. Une vigilance sera

maintenue sur les sujets transversaux retenus dans la Stratégie, tout particulièrement les sujets concernant explicitement le Cos.

Les priorités 2019

Au programme : services, méthodes de référence, systèmes de management et accompagnement des mutations en cours... et les actions de coordination et de communication associées.

Promouvoir et coordonner

Promouvoir et coordonner une normalisation pour faciliter le déploiement de services performants

Après la promotion en 2016 du Livre blanc « Quelle normalisation pour le développement des services ? », publié par Afnor, l'année 2017 a vu la publication de la Stratégie européenne de normalisation pour les services à horizon 2020, approuvé par le conseil d'administration du Cen. Cette stratégie a été développée dans le cadre de l'Initiative commune sur la normalisation (JIS), action 12. Elle vise à encourager le développement et l'utilisation de normes de service européennes pour aider à intégrer les marchés de services en Europe. Elle concerne les acteurs des services, les acteurs sociétaux et les organismes de normalisation. Dans le cadre du déploiement de son plan d'action, une étude a été lancée en juin 2017, supervisée par un groupe *ad hoc* du Cen CA SAGS. En France, le groupe de travail promotion du Livre blanc « Quelle normalisation pour les services ? » du Cos a suivi ces travaux.

L'objectif de cette étude est d'identifier des secteurs prioritaires pouvant potentiellement tirer un fort bénéfice de la normalisation européenne pour engager avec eux des discussions. Elle a été conduite sur la base de l'ensemble des secteurs économiques (codes Nace). Une méthodologie a été définie et testée à partir de critères permettant de réaliser la sélection et la priorisation des secteurs. Cinq ont été retenus. Pour chacun, un dossier est proposé pour engager le dialogue avec les organisations européennes.

Les cinq secteurs prioritaires identifiés :

- collecte, traitement et élimination des déchets, récupération des matériaux (secteur 38 E) ;

- commerce et réparation automobile et motocycle (secteur 45 G) ;

- commerce de détail (à l'exception des automobiles et motocycles, secteur 47 G) ;

- production de films cinématographiques, vidéos et programmes de télévision, enregistrement sonore et éditions musicales (secteur 59 J) ;

- R&D scientifique (secteur 72 M).

La démarche proposée dans le Livre blanc Afnor « Quelle normalisation pour les services ? » et ses recommandations sont ainsi transposées au niveau européen. Le groupe de promotion du Livre blanc du Cos est chargé du déploiement de cette stratégie européenne.

En collaboration avec les comités stratégiques et autres structures concernés, Afnor s'est positionné sur deux de ces thématiques pour engager le dialogue avec les associations européennes avec l'accompagnement des acteurs français :

- collecte, traitement et élimination des déchets, récupération des matériaux, avec le Cos Environnement et responsabilité sociale en raison de l'axe « économie circulaire » de la Stratégie française de normalisation ;

- commerce et réparation automobile et motocycle.



Une étude vise à identifier des secteurs pouvant tirer profit de la normalisation. Exemple : le commerce et la réparation automobile et motocycle.



Dans le cadre des préoccupations liées à la qualité et à la satisfaction clients, des documents sont dédiés au traitement des litiges et des réclamations.

très volumineux et le faire évoluer en fonction des nouvelles technologies (principalement autour des données et du management des données de mesure).

La métrologie, la science de la mesure et les méthodes statistiques ne sont plus seulement des outils et des méthodes venant en support des normes de système de management. De nouveaux enjeux apparaissent avec la smart métrologie, le *big data* ou l'intelligence artificielle. À cela s'ajoutent de nouveaux défis comme la mesure de l'immatériel, allant de l'extrafinancier à « l'émotionnel ». Ils entrent dans les nouveaux modes d'évaluation.

Engager une nouvelle réflexion sur les normes de systèmes de management

De nombreuses normes de système de management (NSM) ont été publiées entre 2015 et 2018, comme l'Iso 9001 pour la qualité, l'Iso 14001 pour l'environnement, l'Iso 45001 pour la santé et la sécurité au travail. En plus de ce triptyque qualité-sécurité-environnement (QSE), des NSM importantes ont été aussi publiées sur la lutte contre la corruption,

Sur certains sujets, le positionnement de la France est cependant délicat face aux autres pays, comme le Royaume-Uni, qui pilote le comité Cen sur les services (Cen/TC 447), les Pays-Bas, qui pilotent un comité Iso sur les chaînes de responsabilité pour les acteurs de la logistique auquel la France ne participe pas, ou encore l'Allemagne, qui pilote le comité Iso sur l'excellence de services. Enfin, il y a une montée en puissance de la République populaire de Chine, qui a demandé une coopération avec la France en 2017 sur les services.

Promouvoir et coordonner les connaissances fondamentales et les méthodes de référence

Le Cos maintient son activité de coordination pour les nanotechnologies, thématique spécifique de la Stratégie française de normalisation 2016-2018. Ce domaine clé d'innovation est sous forte influence française (présidence et secrétariat du Cen/TC 352). Le mandat européen M/461 couvre la coordination des travaux développés dans les différents comités techniques en liens étroits avec les projets de R&D européens (H2020 NMP). Afnor est ainsi partenaire du projet Nanoreg II. À l'international, la participation des experts français est influente : vice-présidence du groupe Iso/TC 229/TG 02

Consommateurs et dimensions sociétales et animation de l'Iso/TC 229/NLCG Groupe de coordination des liaisons.

Les commissions codifiant les connaissances fondamentales scientifiques et techniques transversales (statistiques, métrologie) doivent faire face à une double problématique : entretenir un patrimoine de normes



Dans le champ des normes fondamentales figurent, aux côtés de la métrologie, de la colorimétrie... les travaux dédiés à la statistique.



Agenturfotografie - AdobeStock

Les services de formation s'adaptent aux nouvelles technologies. Les normes aussi.

la *compliance* (à l'Iso/TC 309 Gouvernance des organisations), la gestion des achats responsables (Iso/TC 277, norme Iso 20400 pilotée par la France) et d'autres sont en cours d'élaboration ou de révision : management de l'innovation⁽¹⁾, gestion des actifs⁽²⁾...

La réflexion engagée par le Cos sur l'intégration de ces normes a conduit à la création d'un groupe de travail dédié au sein de la commission Qualité et management. Ce groupe, additionné à quatre autres groupes dédiés à l'excellence opérationnelle à l'approche processus, aux TPE, aux exigences des parties intéressées, élargit le spectre de la commission.

La majorité de ces normes ont été développées en utilisant la structure de haut niveau développée à l'Iso (HLS). Elle a pour vocation en particulier de faciliter leur intégration. Un nouvel axe de réflexion s'ouvre maintenant avec la révision de cette structure de haut niveau basée sur les retours d'expérience des utilisateurs des normes. Elle devra se faire en concertation avec les autres Cos.

Parmi les enjeux importants des NSM se trouvent leur applicabilité – seules ou intégrées – et les systèmes de reconnaissance associés. La multiplication des NSM et les possibilités de leurs intégrations conduisent à envisager de nouvelles approches dans les systèmes d'évaluation de la conformité et de reconnaissance.

Afin d'avoir une meilleure visibilité et d'anticiper les travaux Iso, Afnor a intégré la *task force* MSS du Bureau de gestion technique de l'Iso en 2017.

D'autres normes sont importantes pour certains secteurs, comme la défense. C'est le cas des normes de méthodologie de construction d'un programme d'essais, le management de projet et le management par la valeur, complémentaires du sujet de l'ingénierie système traité dans le cadre du Cos Information et communication numérique.

À cela s'ajoute la dimension humaine dans les organisations avec le management des ressources humaines (Iso/TC 260), où il y a

NORMES ET DOCUMENTS NORMATIFS IMPORTANTS PUBLIÉS EN 2018

NF X 50-276-1 et 2	Management de l'innovation – échanges de données informatisées relatives à la propriété intellectuelle
XP Iso/TS 30407	Management des ressources humaines – coût par recrutement
NF Iso 29993	Services de formation fournis en dehors du cadre de l'enseignement formel – exigences de services
NF Iso 31000	Management du risque – lignes directrices
NF EN Iso 9004	Management de la qualité – qualité d'un organisme – lignes directrices pour obtenir des performances durables
NF EN 16991	Cadre d'inspection basée sur les risques
FD Iso 10001	Management de la qualité – satisfaction du client – lignes directrices relatives aux codes de conduite des organismes
FD Iso 10002	Management de la qualité – satisfaction du client – lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes
FD Iso 10003	Management de la qualité – satisfaction du client – lignes directrices relatives à la résolution externe de conflits aux organismes
FD Iso 10004	Management de la qualité – satisfaction du client – lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage
FD Iso 10005	Systèmes de management de la qualité – lignes directrices pour les plans qualité
NF EN Iso 19011	Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management
NF Iso 21001	Organismes d'éducation/formation – systèmes de management des organismes d'éducation/formation – exigences et recommandations pour leur application
XP Iso TS 21362	Nanotechnologies – application des techniques de fractionnement flux force pour la caractérisation des nanomatériaux

(1) Iso/TC 279 Processus d'innovation : interactions, outils et méthodes, secrétariat Afnor.

(2) Série Iso 55000 Gestion des actifs – système de management.

Performance des organisations

Le périmètre du Cos couvre un programme qui vise à accroître la performance.

Pilotage de la performance	Méthodes de référence	Excellence de services	Vision prospective
<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance Management Valorisation des ressources Organisation étendue 	<ul style="list-style-type: none"> Références fondamentales Méthodes d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Prestations génériques BtoB Prestations spécifiques BtoB et internes 	<ul style="list-style-type: none"> Innovation et recherche Nouvelles économies et nouvelles organisations

DR

NORMES ET DOCUMENTS NORMATIFS IMPORTANTS PRÉVUS EN 2019

NF Iso 22514-5	Méthodes statistiques dans la gestion des processus – aptitude et performance – partie 5 : estimation de l'aptitude du processus pour les caractéristiques par attributs
NF EN 12973	Management par la valeur
NF EN Iso 80000-1 à 12	Grandeurs et unités Partie 1 : généralités Partie 2 : mathématiques Partie 3 : espace et temps Partie 4 : mécanique Partie 5 : thermodynamique Partie 6 : électromagnétisme Partie 7 : lumière et rayonnements Partie 8 : acoustique Partie 9 : chimie physique et physique moléculaire Partie 10 : physique atomique et nucléaire Partie 11 : nombres caractéristiques Partie 12 : physique de la matière condensée
NF Iso 20228	Services d'interprétation – interprétation juridique et judiciaire – exigences
NF Iso 20671	Évaluation des marques – principes et fondements
NF Iso 50503	Management de l'innovation – outils et méthodes pour les partenariats en innovation – guide pratique
NF Iso 30414	Management des ressources humaines – lignes directrices sur le bilan du capital humain à l'attention des parties prenantes internes et externes
NF Iso 55002	Gestion d'actifs – systèmes de management – lignes directrices relatives à l'application de l'Iso 55001
NF Iso 18091	Systèmes de management de la qualité – lignes directrices pour l'application de l'Iso 9001 à la collectivité locale
Série Cen/TS 17273	Nanotechnologies – guide pour la détection et l'identification des nano-objets dans des matrices complexes
Cen/TS 17276	Nanotechnologies – lignes directrices pour l'analyse du cycle de vie – application de l'EN Iso 14044:2006 aux nanomatériaux manufacturés

un véritable enjeu de performance, de création de valeur et d'évolution des métiers. Les entreprises ont besoin de méthodes, d'outils et d'indicateurs pour piloter leurs activités RH, comme la politique de prévention des discriminations, la gestion des talents et la formation professionnelle...

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

Le Cos a ouvert un axe de prospective couvrant les travaux existants comme le management de l'innovation ou le développement d'outils d'aide à la décision pour les directions (management par la valeur)⁽³⁾.

Cela a aussi pour objet de stimuler la mobilisation des acteurs français sur les évolutions des travaux, à l'international, du management vers la gouvernance des organisations. Après la multiplication des initiatives sectorielles sur la gouvernance⁽⁴⁾, BSI (Royaume-Uni) a créé un comité technique Iso sur la gouvernance dans la suite des travaux sur la *compliance* et la lutte contre la corruption.

Le Cos considère aussi l'impact en normalisation des nouvelles économies et de nouveaux modes d'organisation : entreprise apprenante, facteur humain, impact du développement du *big data* et de l'intelligence artificielle... Une enquête a été ainsi lancée en 2018 sur les nouveaux modes de travail.

L'axe de réflexion sur les nouvelles économies et les nouvelles organisations a été ouvert suite à son activité dans les services (services *BtoB*, excellence de services...) et aux sollicitations des autres Cos : économie circulaire, industrie du futur, silver économie, économie du partage, économie collaborative, sociale et solidaire. ●

(3) NF EN 12973 du Cen/TC 279 Management par la valeur.

(4) Iso/JTC 1 SC40, Iso/TC 260, Iso/TC 292, Iso/TC 251, Iso/TC 258.