



New Africa - AdobeStock

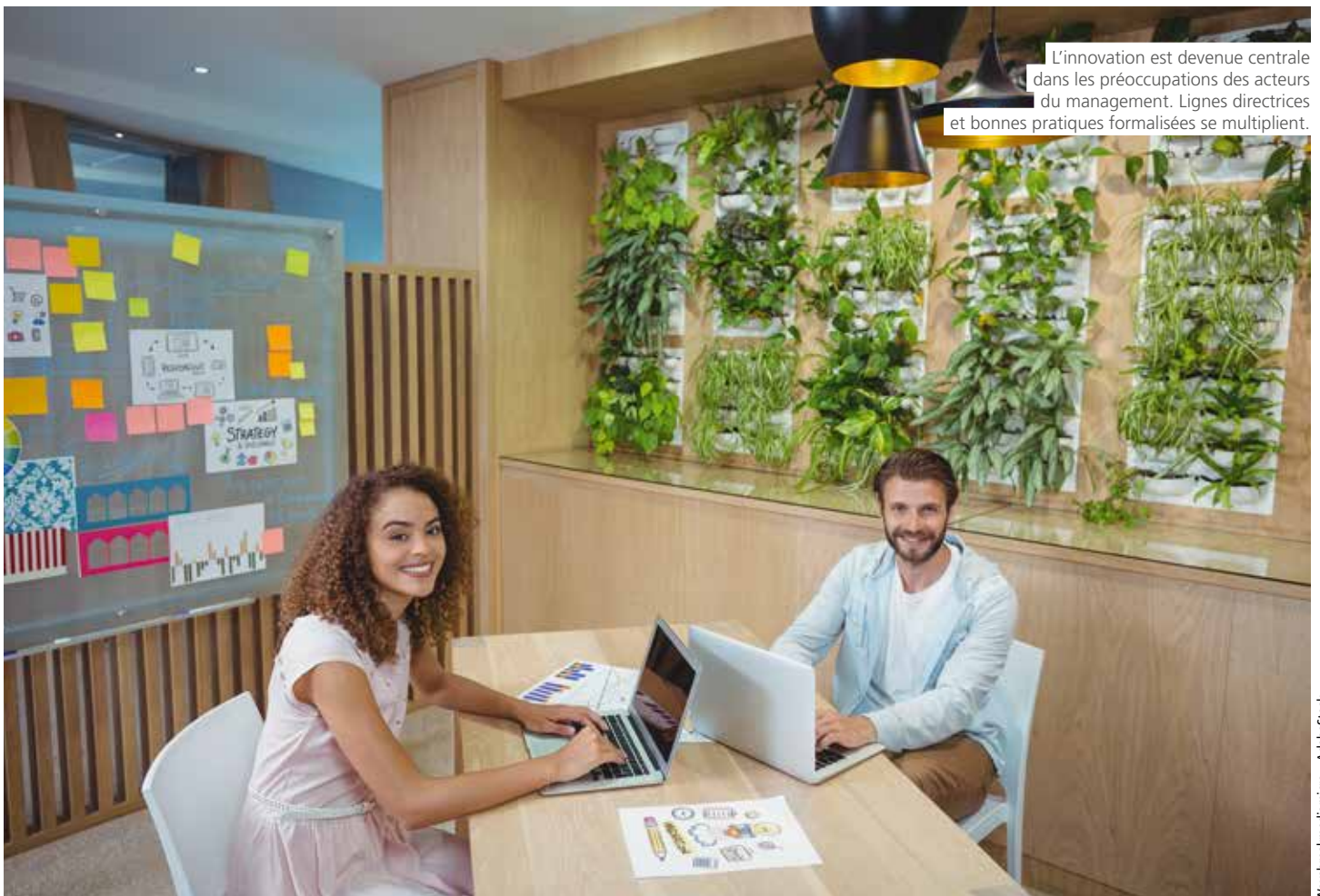
Vannina KELLERSHOHN

Présidente du Cos

Marie-Emmanuelle CROZET

Rapporteur

Management et services



L'innovation est devenue centrale dans les préoccupations des acteurs du management. Lignes directrices et bonnes pratiques formalisées se multiplient.

Wavebreakmediamicro - AdobeStock

Chinnapong - AdobeStock



Dans le cadre des services aux entreprises et aux particuliers, les travaux « ressources humaines » se développent à l'Iso (recrutement...).

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 (B to B), 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 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 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 les premières réponses normatives 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 en normalisation ont non seulement à s'approprier les normes, mais aussi à y contribuer, voire en faire de nouvelles correspondant à leurs nouveaux besoins. Cela implique une reconnaissance des normes comme de

véritables moyens d'accompagnement du changement.

Les programmes de normalisation 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.

Les orientations du Cos 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 du Cos

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

Promouvoir et coordonner :

- une normalisation pour faciliter le déploiement de services performants ;
- les connaissances fondamentales et méthodes de référence ;
- le cadre de normalisation des normes de système de management.

Prospective :

- accompagner en normalisation les mutations en cours, les transformations de l'économie et des organisations.

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



Le périmètre du Cos.

Les travaux dédiés à la métrologie intègrent les nouveaux défis : smart métrologie, big data...



red150770 - AdobeStock

horizon 2020, approuvée par le conseil d'administration du Cen.

Cette stratégie a été développée dans le cadre de l'Initiative commune sur la standardisation (IIS), action 12. Elle vise à encourager le développement et l'utilisation de normes de service européennes pour aider à intégrer les marchés de service en Europe. Elle concerne les acteurs des services, les acteurs sociétaux et les organismes de normalisation.

Dans le déploiement de son plan d'action, une étude a été lancée en juin 2017, supervisée par un groupe *ad hoc* du Cen CA SAGS (Strategic Advisory Group on Services). En France, le groupe de travail sur la promotion du Livre blanc a suivi ces travaux.

L'objectif de cette étude était l'identification de 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 sur la base de critères permettant de réaliser la sélection et la priorisation des secteurs. Cinq ont été retenus, et pour chacun d'eux un dossier a été proposé pour engager le dialogue avec les organisations européennes.

Les cinq secteurs prioritaires identifiés :

- la collecte, le traitement et l'élimination des déchets, la récupération des matériaux (secteur 38 E) ;
- le commerce et la réparation automobile et motocycle (secteur 45 G) ;
- le commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles (secteur 47 G) ;
- la production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision, l'enregistrement sonore et les éditions musicales (secteur 59 J) ;
- la recherche et le développement scientifique (secteur 72 M).

La démarche proposée dans le Livre blanc *Quelle normalisation pour le développement des services ?* et ses recommandations sont ainsi transposées au niveau européen. En France, le groupe de promotion du Livre blanc a été 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 : la collecte, le traitement et l'élimination des déchets, la récupération des matériaux (avec le comité stratégique Environnement et responsabilité sociétale en raison de l'axe « économie circulaire » de la Stratégie française de normalisation) ; le commerce et la réparation automobile et motocycle.

Sur certains sujets, le positionnement de la France est cependant délicat face à d'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

NORMES ET DOCUMENTS NORMATIFS IMPORTANTS PUBLIÉS 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 X 50-774	Formation professionnelle – réussir un projet de développement de compétences
NF Iso 20228	Services d'interprétation – interprétation juridique et judiciaire – exigences
NF Iso 20671	Évaluation des marques – principes et fondements
NF Iso 56003	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
Cen/TS 17273	Nanotechnologies – guide pour la détection et l'identification des nano-objets dans des matrices complexes
NF Iso 56002	Management de l'innovation – système de management de l'innovation – recommandations

Oleburypip – AdobeStock



La normalisation en matière de lutte contre la corruption est notamment liée aux différents cadres réglementaires contraignants dans nombre de pays.

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 dans le domaine des nanotechnologies (thématique spécifique de la Stratégie française de normalisation 2016-2018). Ce domaine clé d'innovation est sous forte influence française avec la présidence et le 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 grâce à la vice-présidence du groupe Iso/TC 229/TG 02 Consommateurs et dimensions sociétales et l'animation de l'Iso/TC 229/NLCC Groupe de coordination des liaisons.

Les commissions codifiant les connaissances fondamentales scientifiques et techniques transversales comme les statistiques ou la métrologie doivent faire face à une double problématique : entretenir un patrimoine de normes 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 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 challenges, comme la mesure de l'immatériel, allant de l'extrafinancier à l'émotionnel. Ils entrent dans les nouveaux modes d'évaluation.

NORMES ET DOCUMENTS NORMATIFS IMPORTANTS PRÉVUS EN 2020

NF EN 17371-1, 2 et 3	Prestation de services – partie 1 : achat de services – recommandations pour l'évaluation de la capacité des prestataires de services et l'évaluation des propositions de services Partie 2 : contrats de services – recommandations pour l'élaboration et la structure des contrats Partie 3 : management du mesurage des performances – recommandations relatives au mécanisme de mesurage des performances dans le cadre des contrats de services
Iso 21043-5	Analyse criminalistique – partie 5 : enregistrement
NF EN Iso 17029	Évaluation de la conformité – exigences et principes généraux pour les organismes de validation et de vérification
XP X 50-123	Portage salarial
EN 12973	Management par la valeur
XP Iso/TS 55010	Gestion d'actifs – orientation sur l'alignement des fonctions financières et non financières dans la gestion d'actifs
FD Iso 10018	Systèmes de management de la qualité – lignes directrices pour l'implication du personnel
NF Iso 31022	Management du risque – lignes directrices relatives au management du risque juridique
NF Iso 56000	Management de l'innovation – principes essentiels et vocabulaire
NF EN Iso/IEC 17000	Évaluation de la conformité – vocabulaire et principes généraux

Les travaux dédiés aux nanotechnologies, efficaces et dynamiques, s'inscrivent aussi dans le champ du Cos.

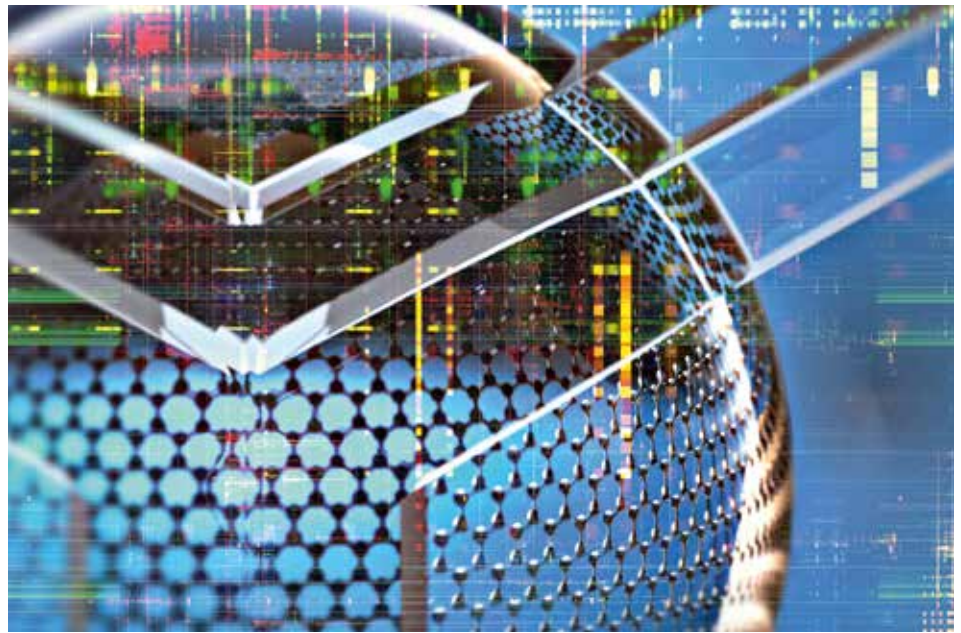
Engager une nouvelle réflexion sur les normes de systèmes de management

De nombreuses normes de système de management (NSM) ont été publiées entre 2015 et 2018, comme l'Iso 9001 sur la qualité et l'Iso 14001 sur l'environnement (Cos Environnement et responsabilité sociétale), l'Iso 45001 sur le management de la santé et de la sécurité au travail (Cos Santé et 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, la *compliance* (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 comme le management de l'innovation (Iso/TC 279 Processus d'innovation – interactions, outils et méthodes, secrétariat Afnor) ou la gestion des actifs (série Iso 55000 Gestion des actifs – système de management).

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 de normalisation 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, a élargi le spectre de la commission.

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



Fotoplot – AdobeStock

d'intégration 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 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, la formation professionnelle...

Accompagner en normalisation les mutations en cours, la transformation de l'économie et l'adaptation des organisations

Le Cos Management et services 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, 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 sur les évolutions à 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), 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 comme l'entreprise apprenante, le facteur humain, l'impact du développement du *big data* et de l'intelligence artificielle... Une enquête avait été 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 *B to B*, excellence de services...) et aux sollicitations des autres Cos : économie circulaire, industrie du futur, silver économie, économie du partage, économie collaborative, sociale et solidaire. ●