

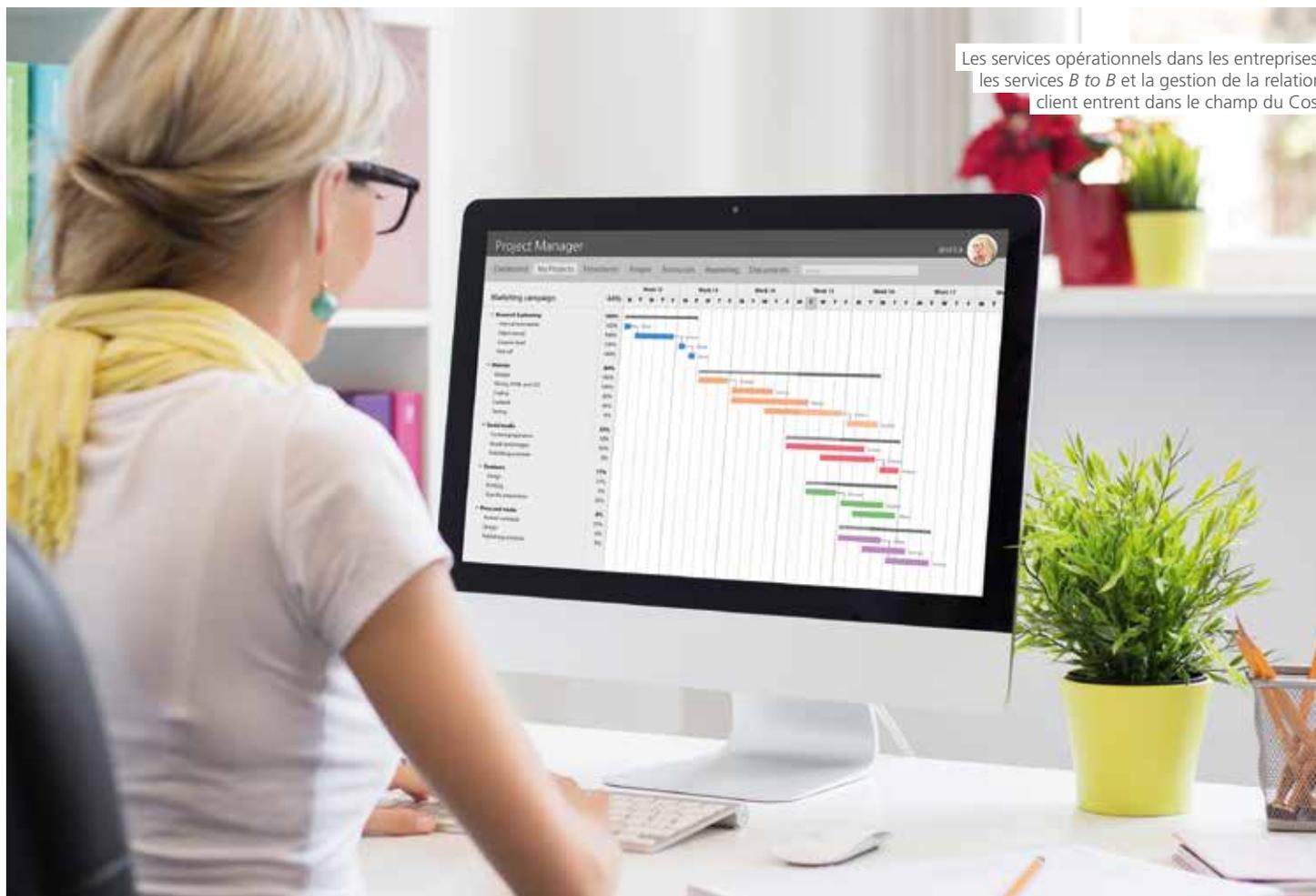


New Africa - AdobeStock

**Présidence du Cos**  
en cours de renouvellement

Marie-Emmanuelle CROZET  
Ludovic ROYER  
Rapporteurs

# Management et services



Les services opérationnels dans les entreprises, les services *B to B* et la gestion de la relation client entrent dans le champ du Cos.

Kaspars Grinvalds - AdobeStock

Les normes constituent de véritables moyens d'accompagnement du changement.

**C**es orientations reprennent les orientations des années précédentes, en attendant la nomination d'un nouveau président pour accompagner les travaux du comité.

### 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 a pour vocation de coordonner le programme de normalisation. Il initie les nouveaux thèmes de normalisation 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 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 en normalisation 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 de normalisation existants sont orientés vers la performance des organisations en s'appuyant sur :



Andrey Popov - AdobeStock

- 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

#### Promouvoir et coordonner

#### une normalisation pour faciliter

#### le déploiement de services performants

Après la promotion en 2016 du Livre blanc *Quelle normalisation pour les services ?* publié par Afnor, l'année 2017 a vu la publication de la Stratégie européenne de normalisation pour les services à horizon 2020, approuvée 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 service en Europe. Elle concerne à la fois 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. 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. 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, 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 ;
- le commerce et la réparation automobile et motocycle ;
- le commerce de détail, à l'exception des automobiles et des motocycles ;
- la production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision ; l'enregistrement sonore et les éditions musicales ;
- la recherche et le développement scientifique.



La France maintient son influence dans les travaux liés aux nanotechnologies.

La démarche proposée dans le Livre blanc *Quelle normalisation pour les 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 de normalisation concernés, Afnor s'est positionnée sur deux de ces thématiques pour dialoguer 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 Cos 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 aux autres pays, comme le Royaume-Uni, qui pilote le Cen/TC 447 sur les services, 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 dans 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 lien étroit 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/NLCG 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, mais aussi 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

**NORMES ET DOCUMENTS NORMATIFS IMPORTANTS PUBLIÉS EN 2020**

|                     |   |
|---------------------|---|
| NF EN 17371-1 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 3 : management du mesurage des performances – recommandations relatives au mécanisme de mesurage des performances dans le cadre des contrats de services |
| XP X 50-123         | Portage salarial  |
| NF Iso 31022        | Management du risque – lignes directrices relatives au management du risque juridique   |
| NF EN Iso/IEC 17000 | Évaluation de la conformité – vocabulaire et principes généraux   |
| NF X 50-119         | Management de projet et de programme – intégration dans le management de l'organisme – principes et mise en œuvre   |
| FD Iso 10015        | Management de la qualité – lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes   |
| FD Iso 10018        | Management de la qualité – recommandations pour l'engagement du personnel   |

De nouveaux enjeux apparaissent avec la *smart* métrologie, les *big data* ou l'intelligence artificielle.



Richard Villalon - AdobeStock

des outils et des méthodes venant en soutien des normes de système de management. De nouveaux enjeux apparaissent avec la *smart* métrologie, les *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 sur la qualité, l'Iso 14001 sur l'environnement, l'Iso 45001 sur le management de la santé et de 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, 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 suivent comme le management de l'innovation (Iso/TC 279 Processus d'innovation : interactions, outils et méthodes, secrétariat Afnor), 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 élaborées en utilisant la structure de haut niveau (HLS) développée à l'Iso. Elle a pour vocation en particulier de faciliter leur intégration. Un nouvel axe de réflexion s'ouvre avec la révision de cette structure, basée sur les retours d'expérience des utilisateurs. Elle doit se faire en concertation avec les autres Cos.

Parmi les enjeux importants des NSM se trouvent leur applicabilité – seules ou inté-

grées – et les systèmes de reconnaissance associés. La multiplication des NSM et les possibilités 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 et la formation professionnelle.



DR

Le périmètre du Cos.

contrastwerkstatt - AdobeStock



Les entreprises ont besoin de méthodes, d'outils et d'indicateurs pour piloter les activités RH.

**Prospective**

**Accompagner en normalisation 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, 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 initié la création d'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 ainsi 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 *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. ●

**NORMES ET DOCUMENTS NORMATIFS IMPORTANTS PRÉVUS EN 2021**

|              |  |
|--------------|--|
| NF X 50-124  | Référentiels de compétences et évaluation des compétences  |
| NF Iso 30415 | Management des RH – diversité et inclusion   |
| FD X 50-819  | Management de la performance d'un organisme – l'excellence opérationnelle par la synergie des démarches <i>lean management</i> et Iso 9001 |
| FD Iso 10013 | Systèmes de management de la qualité – recommandations pour les informations documentées   |
| FD Iso 10017 | Management de la qualité – recommandations relatives aux techniques statistiques pour l'Iso 9001:2015                                      |
| NF Iso 37000 | Recommandations pour la gouvernance des organismes   |
| NF Iso 37301 | Systèmes de management de la conformité – exigences et recommandations pour la mise en œuvre   |
| Iso 21043-4  | Science criminalistique – partie 4 : interprétation  |
| Iso 21043-5  | Science criminalistique – partie 5 : rapports  |
| NF Iso 29994 | Services de formation – exigences supplémentaires pour l'enseignement à distance   |