



New Africa – AdobeStock

**Présidence du Cos**  
en cours de renouvellement

Marie-Emmanuelle CROZET  
Rapporteur

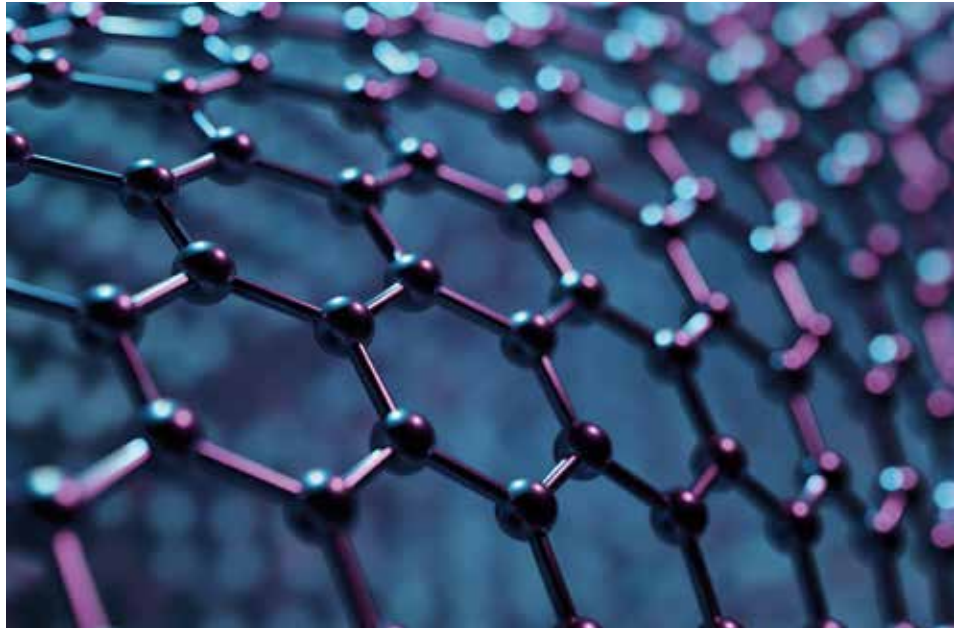
# Management et services



Une dimension essentielle du management concerne, plus que jamais en cette période, les ressources humaines. La France est active au TC Iso notamment.

vadim\_key – AdobeStock

Le Cos a la maîtrise du pilotage des travaux sur les nanomatériaux. La normalisation française se projette à l'échelle européenne.



vchalup - AdobeStock

**E**n l'absence d'une présidence pour ce comité, les orientations ont été actualisées selon deux axes :

- éléments contextuels liés au cadre réglementaire et tendances des marchés ;
- travaux de normalisation en cours.

### 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 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 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 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 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 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 ainsi que la qualité, l'excellence opérationnelle, l'innovation... la valorisation des ressources et parmi elles, le capital humain ;
- l'excellence de service 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 (SFN). Une vigilance sera maintenue sur les sujets transversaux qu'elle a retenus : transitions numérique et environnementale, et tout particulièrement les sujets qui ont été relevés comme concernant explicitement le Cos : économie de services.

### Les priorités du Cos

Au programme : services, méthodes de référence, systèmes de management et accompagnement des mutations en cours.

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

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

Dans le prolongement de la rédaction du Livre blanc intitulé *Quelle normalisation pour le développement des services ?*, publié par Afnor en 2016, le Cos s'investit dans la promotion et le développement de la normalisation dans les services. La stratégie industrielle européenne publiée en mai 2021 évoque un possible cadre législatif européen soutenu par des standards harmonisés. Le comité se tiendra informé de la stratégie de normalisation dans laquelle les services pourraient tenir une place importante. Sa publication était prévue pour début 2022.

**Promouvoir et coordonner dans les connaissances fondamentales et les méthodes de référence**

Le Cos maintient sa 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. Deux projets de spécifications techniques sont en cours de rédaction, la première concernant les directives pour la caractérisation d'additifs contenant des nano-objets dans des denrées alimentaires (création d'un groupe de travail avec leadership français) et la seconde *Guidance on the determination of aggregation and*



Au-delà des normes de systèmes de management, c'est l'ensemble de la performance d'organisations de tout type que vise l'activité du Cos.

métrie, le *big data* ou l'intelligence artificielle (IA). S'ajoutent de nouveaux défis comme la mesure de l'immatériel, de l'extra-financier à l'émotionnel. Ils entrent dans les nouveaux modes d'évaluation.

**Poursuivre la réflexion sur les normes de systèmes de management**

Plusieurs 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, 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 aussi été publiées sur la lutte contre la corruption, la *compliance*, la gestion des achats responsables (Iso/TC 277 – norme Iso 20400 pilotée par la France), 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)...

Le Cos continuera à suivre le sujet de l'intégration de ces normes, traité au sein de la commission de normalisation Qualité et management (Afnor X 542). Un groupe sur l'évaluation de la performance (déclinaison de différents niveaux de maturité dans l'Iso 9001) a été créé en 2021.

La majorité de ces normes a été développée en utilisant la structure de haut niveau développée à l'Iso (HLS), qui a pour vocation de faciliter leur intégration. Sa révision s'est achevée en 2021, donnant ainsi un cadre commun pour l'harmonisation des différentes normes. 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 réfléchir et envisager de nouvelles approches dans les systèmes d'évaluation de la conformité et de reconnaissance. À ce titre, le fascicule de documentation sur l'intégration des systèmes de management a été publié en juin dernier. Afin d'avoir une meilleure visibilité et d'anticiper les travaux Iso, Afnor a intégré la

agglomération state of nano-objects (leadership Royaume-Uni).

La France a porté au niveau européen la norme expérimentale XP T 16-402 Nanotechnologies – conduite de la gestion du risque par inhalation de nano-objets, leurs agrégats et agglomérats (NOAA) et de substances nanoparticulaires, pour les préventeurs de proximité.

Les commissions codifiant les connaissances fondamentales scientifiques et techniques transversales (statistiques, 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, 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

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

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 lean management et Iso 9001
FD Iso 10017	Management de la qualité – recommandations relatives aux techniques statistiques pour l'Iso 9001:2015
FD Iso 10013	Systèmes de management de la qualité – recommandations pour les informations documentées
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
NF Iso 29994	Services de formation – exigences supplémentaires pour l'enseignement à distance
NF EN 17371-1	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



Le Cos entretient un patrimoine de normes fondamentales et transverses en matière de statistiques, métrologie...

*task force* MSS du Bureau de gestion technique de l'Iso en 2017. La France a ainsi accès à toutes les demandes de création de nouvelle norme de système de management et peut voter pour ou contre le développement de nouveaux documents normatifs, suivant l'intérêt de ses parties prenantes.

Concernant plus précisément la norme Iso 9001, celle-ci a été confirmée dans sa version de 2015 dans le cadre de l'enquête menée en 2020, les acteurs faisant valoir le besoin de s'approprier cette version. Néanmoins, de nouveaux enjeux ont été identifiés pour la prochaine version : clarification, accompagnement, intégration de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), gestion du changement, culture qualité, excellence opérationnelle, etc. Des travaux préalables à la révision vont avoir lieu, auxquels il est important de participer (Iso/TC 176/SC 2/TG 5).

Enfin, la France suit les travaux sur la culture qualité menés par la République populaire de Chine, dont l'approche n'est pas forcément en phase avec les pratiques françaises.

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

Enfin, d'autres travaux sont déployés sur les enjeux du management de l'innovation ou encore 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) ou la gouvernance des organisations.



JacZila - AdobeStock

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

Le Cos couvre plusieurs axes de prospectives, notamment l'impact en normalisation des nouvelles économies et des nouveaux modes d'organisation comme l'entreprise apprenante, le facteur humain, l'impact du développement du *big data* et de l'IA...

L'axe de réflexion sur les nouvelles économies et nouvelles organisations est ouvert suite à son activité dans les services (services *BtoB*, excellence de services, etc.) et aux sollicitations des autres Cos : économie circulaire, industrie du futur, silver économie, économie du partage, sociale et solidaire. Enfin, le Cos porte une attention particulière aux enjeux impactant directement les PME et à la manière de les associer aux travaux. ●

**NORMES ET DOCUMENTS NORMATIFS IMPORTANTS PRÉVUS EN 2022**

NF X 50-124	Référentiels de compétences et évaluation des compétences
FD X 50-719	Systèmes de management de la qualité – évaluation de l'efficacité d'un système qualité
FD Iso 10010	Management de la qualité – culture de la qualité – lignes directrices relatives à l'engagement du peuple
NF X 08-070	Informations et instructions de sécurité – consignes et instructions, plans d'évacuation, plans d'intervention, plans et documentation technique de sécurité
NF EN Iso/IEC 17043	Évaluation de la conformité – exigences générales concernant les fournisseurs d'essais d'aptitude