



Erick LAJARGE

Erick LAJARGE
Président du Cos

Jean-Baptiste LÉGER
Vice-président

David KRUPKA
Rapporteur

Performances durables des organisations



Innovation, évolution de l'organisation
ou du modèle d'affaires... les entreprises
peuvent s'appuyer sur des normes.

Gorodenkoff - AdobeStock

Sujets émergents

Les axes stratégiques du Cos Performances durables des organisations s'articulent autour d'un travail par objectifs (thématiques, sujets, échange avec les autres Cos pour des déclinaisons sectorielles de documents génériques...) et par cibles en considérant, au-delà des besoins des entreprises, les enjeux spécifiques des PME-TPE, des collectivités et administrations publiques qui doivent disposer d'outils adaptés afin de mettre en œuvre les actions attendues par leurs clients et fournisseurs, la société civile ou encore par le législateur.

Contribuer à la transformation des modèles d'affaires, des organisations et du pilotage de leurs performances

■ Renforcer le rôle des normes comme outils en appui de la mise en œuvre des réglementations et en particulier des directives européennes sur le reporting de durabilité (CSRD) et le devoir de vigilance (CSDDD) : identifier les moyens pour valoriser les normes comme outils de crédibilité des données rapportées

et les référentiels à développer pour aider les acteurs économiques à mettre en œuvre les exigences de ces réglementations.

■ Identifier les leviers pour aider les organisations dans leur transformation et soutenir la mise en place d'une stratégie de transformation, stratégie RSE au-delà de la seule réponse réglementaire : redonner de la visibilité à la norme Iso 26000 comme cadre structurant, identifier des besoins complémentaires ou mises à jour à intégrer, faire le lien avec les autres axes de performances des organisations (qualité, risques, management des Objectifs de développement durable, achats...) et soutenir les initiatives sectorielles. Se questionner sur la normalisation au service des nouveaux modes de gouvernance des organisations, travailler autour des sept questions centrales de la norme Iso 26000 (gouvernance, droits humains, conditions et relations de travail, responsabilité environnementale, loyauté des pratiques, questions relatives au consommateur et à la protection du consommateur, communautés et développement local) pour

donner de la visibilité aux référentiels produits et identifier de nouveaux besoins. Certaines de ces thématiques demandent des échanges et rapprochements avec les autres Cos, en particulier le Cos Environnement et eau, le Cos Biens de consommation, sports et tourisme, le Cos Santé, prévention, sécurité au travail et inclusion.

■ Anticiper les besoins et prendre l'initiative pour développer des cadres structurants et/ou des indicateurs afin d'accélérer les transformations des modèles d'affaires : accompagner le développement de modèles financiers, économiques et comptables alternatifs visant à considérer les écosystèmes sociaux, environnementaux et plus largement le vivant et valoriser les efforts fournis par les organisations en proposant des indicateurs et/ou méthodologies d'évaluation.

Les normes en appui de la création de valeur et du déploiement de services performants

■ Poursuivre l'adaptation de normes de système de management aux besoins des organisations, assurer la cohérence entre les démarches, faciliter l'intégration des systèmes et le lien avec des thématiques connexes : accompagner les révisions des documents existants, notamment dans leur volonté d'intégrer par exemple la RSE et les questions climatiques afin d'éviter les chevauchements et assurer la cohérence des approches. Donner de la visibilité aux acteurs économiques sur les projets existants ou envisagés afin d'assurer la meilleure compatibilité possible, y compris dans les approches de systèmes d'évaluation de la conformité.

■ Poursuivre et amplifier la dynamique normative autour de la performance et du pilotage des activités liées aux ressources humaines et aux métiers : identifier les besoins



Avec la publication de trois normes sur la criminalistique en 2025, les professionnels disposent désormais d'une série complète, couvrant toutes les étapes du processus.

La norme Iso 53001 spécifie les exigences relatives à un système de management permettant d'optimiser la contribution d'un organisme à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies.

de méthodes, outils et indicateurs permettant d'accroître la création de valeur et l'évolution des métiers (nouvelles compétences, adaptation au regard du changement climatique et de la transition numérique, nouveaux modes de travail, inclusion et diversité, performance sociale, métiers du conseil...).

■ Donner de la visibilité à la normalisation comme réponse pour le déploiement de services de confiance (*BtoB* entre organisations à but commercial, *PtoC/AtoC* services au public fournis par les administrations publiques ou privées, *CtoC* entre citoyens) et de méthodes fondamentales : questionner le paysage normatif et son organisation afin d'offrir davantage de visibilité et une organisation permettant une mobilisation efficace des parties prenantes. Permettre par ce questionnement l'identification de nouveaux besoins.

Acteurs à l'initiative

Les entreprises qui font évoluer leurs modèles d'organisation et leur modèle d'affaires doivent rendre compte de leurs impacts et s'adapter aux mutations de manière volontaire ou sous l'effet de leur donneur d'ordres, clients ou du régulateur.

Les collectivités territoriales, qui sont soumises aux mêmes enjeux internes que les entreprises et doivent aussi répondre aux attentes de la société civile pour mettre en œuvre des politiques publiques, fournir des services de qualité, assurer la cohésion sociale sur le territoire, répondre aux enjeux de développement durable...

Les syndicats de salariés, qui assurent la défense des travailleurs.

Les fournisseurs de services (y compris prestations intellectuelles), qui agissent en interface et doivent être en mesure de se différencier pour proposer des services de qualité.

Les organismes d'évaluation et de certification, qui permettent la valorisation des actions mises en place par les organisations.

Les ministères et administrations centrales, qui soutiennent les efforts en fédérant les acteurs concernés et en mettant en place un cadre réglementaire propice aux pratiques durables.



metamorworks - AdobeStock

Les universités et acteurs de la recherche, qui développent des méthodologies innovantes utiles aux organisations ou dans une perspective de transformation des modèles ; et qui

doivent aussi se différencier par la qualité des formations qu'ils proposent.

Les organismes, sociétés savantes et laboratoires d'idées (*think tanks*) qui fédèrent

NORMES ET DOCUMENTS NORMATIFS IMPORTANTS PUBLIÉS EN 2025

NF X 60-302	Maintenance – principes généraux pour l'élaboration de plans de maintenance préventive optimisés
NF X 50-907	Terminologie des disciplines des sciences criminalistiques
NF Iso 24495-2	Langage clair et simple – partie 2 : rédaction juridique
NF Iso 21043 Parties 3 à 5	Criminalistique Partie 3 : analyse Partie 4 : interprétation Partie 5 : rapports
NF X 06-091	Démarches Lean, Six Sigma, Lean Six Sigma – référentiel de compétences attendues au sein d'une organisation menant des démarches Lean Six Sigma
NF Iso 37001	Systèmes de management anticorruption – exigences et recommandations de mise en œuvre
NF EN Iso 56000	Management de l'innovation – principes essentiels et vocabulaire
FD X 30-058	Responsabilité sociétale des entreprises – indicateurs de pilotage d'une démarche de responsabilité sociétale robuste et crédible pour les organisations, selon la norme Iso 26000:2010
NF EN 17975	Maintenance – processus de maîtrise des risques liés aux énergies et fluides lors d'opérations de maintenance – recommandations
XP X 50-766	Formation, enseignement et compétence – habiletés sociocognitives (<i>soft skills</i>) – classification, terminologie et utilisations

La nouvelle version de la norme phare des systèmes de management, l'Iso 9001, est attendue au second semestre.

différentes organisations et offrent des lieux de réflexion et de prospective sur des sujets émergents ou les attentes de demain.

Actions mises en œuvre pour porter le sujet dans les différentes instances européennes et internationales

- Reconstruire la dynamique du Cos et le repositionner dans la stratégie de normalisation : renforcer la participation, identifier les parties prenantes à mobiliser, créer les conditions du collectif et d'une vision prospective.
- Poursuivre les échanges avec nos homologues et partenaires européens et internationaux vis-à-vis des sujets clés liés à la durabilité et aux critères ESG et profiter de l'examen systématique de la norme Iso 26000 pour questionner sur des besoins ou alliances possibles.



Arree - AdobeStock

- Offrir et éclairer les choix des organisations dans la structuration et le suivi de leur performance ESG. S'assurer que les normes produites par les comités dépendants du Cos offrent des options d'articulation entre

réglementaire et volontaire ou d'appui pour la mise en œuvre du réglementaire.

- Accompagner la proposition de transformation de l'Iso/PC Égalité femmes-hommes en une structure pérenne (Iso/TC), proposition validée par le Cos Environnement et responsabilité sociale avant la refonte des Cos.

■ Poursuivre les actions engagées par Afnor pour créer les conditions d'un dialogue avec l'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) et en France avec l'Autorité des normes comptables (ANC) sur les questions liées au reporting de durabilité.

- Organiser des échanges réguliers selon des modalités à définir avec des représentants des autres Cos pour déployer sur des aspects sectoriels des documents génériques liés au patrimoine du Cos Performances durables des organisations.

■ Au regard du périmètre du Cos et de son paysage normatif, identifier sur les thématiques existantes, mais aussi sur des champs prospectifs, les nouveaux sujets sur lesquels des parties prenantes françaises souhaiteraient prendre l'initiative au niveau européen et/ou international et les accompagner dans la formalisation de leur proposition. Et être vigilant sur la présence, la pertinence et la valorisation des dispositifs et initiatives françaises au sein des comités de normalisation internationaux.

- Envisager les dynamiques entre normes volontaires, spécifications techniques et normes de système de management (NSM).

■ S'attacher à questionner et considérer la portée globale des normes produites dans le périmètre du Cos, tant dans les cibles auxquelles elles s'adressent que dans les contextes réglementaires et culturels dans lesquels les organisations évoluent. ●

NORMES ET DOCUMENTS NORMATIFS IMPORTANTS PRÉVUS EN 2026

FD X 50-271	Management de l'innovation – guide de mise en œuvre d'une démarche de management de l'innovation
NF Iso 53001	Systèmes de management pour les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies – exigences
FD X 50-173	Management de la qualité – évaluation de la performance d'un système de management de la qualité
EN Iso/IEC 17067	Évaluation de la conformité – éléments fondamentaux de la certification de produits et lignes directrices pour les programmes de certification de produits
NF EN Iso 9001	Systèmes de management de la qualité – exigences
XP X 50-759	Reconnaissance ouverte
NF X 30-029	Responsabilité sociétale – analyse de matérialité – priorisation des domaines d'action et des parties prenantes selon les lignes directrices de la norme Iso 26000
NF EN Iso/IEC 17020	Évaluation de la conformité – exigences pour le fonctionnement de différents types d'organismes procédant à l'inspection
NF EN Iso 19011	Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management
NF Iso 10012	Management de la qualité – exigences pour les systèmes de management de la mesure
NF Iso 29997	Stages – lignes directrices en matière de qualité pour les organismes d'accueil