



Alice DE CASANOVE

Alice DE CASANOVE

Présidente du Cos

Fabienne RAMIREZ

Rapporteur

Management et services



Christian Delbert - AdobeStock

Le Cos est dédié à la performance des organisations

Le champ de compétences du Cos 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 mission de coordonner le programme normatif. Il initie les nouveaux thèmes et analyse leur faisabilité, 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 normatif destiné à accroître la performance des entreprises et des organisations de toute nature.

De nombreux acteurs, publics ou privés, trouvent déjà les premières réponses à leurs ambitions de performance et de satisfaction des clients dans l'utilisation des normes. Pour des activités parfois très transverses, le défi du Cos est de les associer plus étroitement à l'élaboration de ces normes et d'élargir la participation. Les acteurs nouveaux ou déjà impliqués ont à s'approprier les normes, mais aussi à y contribuer, voire en élaborer

de nouvelles qui correspondent à leurs nouveaux besoins. Cela implique de reconnaître les 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 ;
- des systèmes de management (dont la qualité et l'innovation) ;
- la valorisation des ressources et parmi elles le capital humain ;
- l'excellence de services à travers des normes génériques et des normes « métiers ».

L'émergence de travaux sur les services, le management collaboratif et la gouvernance des organisations s'est poursuivie en 2017 en Europe et à l'international, interrogeant la participation et l'influence des acteurs français.

Les orientations du Cos s'inscrivent dans le cadre de la Stratégie française de normalisation 2016-2018. Une vigilance est à maintenir vis-à-vis des sujets transversaux retenus dans cette Stratégie, tout particulièrement les sujets identifiés comme concernant explicitement le Cos.

Les priorités du Cos pour 2018 : services, méthodes de référence, systèmes de management intégrés et PME...

... avec les actions de coordination et de communication associées

- Promouvoir et coordonner :
 - la normalisation pour faciliter le déploiement des services ;
 - les connaissances fondamentales et méthodes de référence ;
 - la réflexion sur les systèmes de management intégrés (SMI).
- Vigilance particulière aux besoins des PME/TPE et à l'accompagnement de leurs évolutions.
- Prospective : accompagner en normalisation les mutations en cours, les transformations de l'économie et des organisations.

Les priorités

Promouvoir et coordonner

Promouvoir et coordonner la normalisation pour faciliter le déploiement des services

Après la promotion en 2016 du Livre blanc *Quelle normalisation pour le développement des services ?* d'Afnor, 2017 a vu la stratégie européenne de normalisation pour les



Thodonal - AdobeStock

Après la multiplication d'initiatives sectorielles, un comité Iso dédié à la gouvernance a vu le jour.

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

services approuvée par le conseil d'administration du Cen.

Les principaux objectifs :

- sensibiliser à la normalisation pour les services et initier des relations avec les différents secteurs des services ;
- définir une série de critères pour aider à identifier les secteurs prioritaires ;
- réfléchir à la façon dont le système normatif européen peut mieux répondre aux besoins des différents secteurs.

Les actions liées à ces objectifs sont en cohérence avec le Livre blanc français et seront déployées jusqu'en 2020.

Action 1 et 2 – Sensibiliser, avec le développement d'un kit sur la normalisation pour les services à l'attention des acteurs européens et pour l'accompagnement des membres du Cen au niveau national.

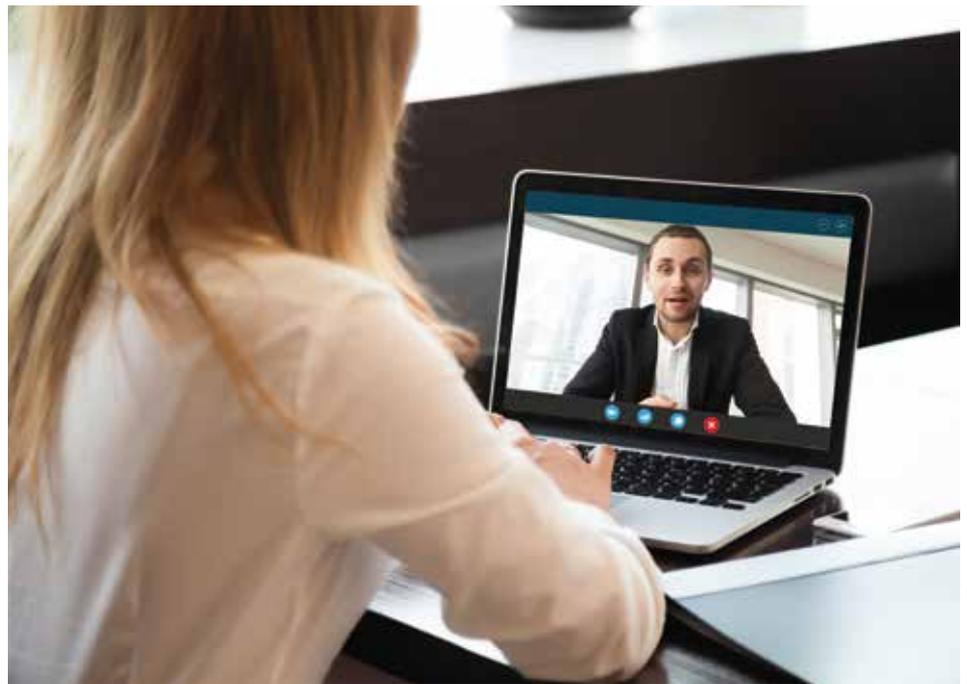
Action 3 à 6 – Identifier et contacter des secteurs des services à partir des données des marchés.

Action 7 – Coordination des actions avec la stratégie Iso pour la normalisation dans les services. Cette stratégie se développe autour de deux sujets : les normes de système de management et le principe d'exclusion ; les systèmes d'évaluation de la conformité dans les services. Le deuxième séminaire sur les services s'est tenu en avril 2017 en liaison avec les réunions de l'Iso/Casco (Comité Iso pour l'évaluation de la conformité) à Vancouver (Canada).

Action 8 et 9 – Modernisation du système européen de normalisation pour répondre aux besoins des services (révision du Cen Guide 15 Guide pour l'élaboration de normes de services).

Cette stratégie a été développée dans le cadre de l'Initiative commune pour la normalisation (JIS) action 12. Il s'agit d'encourager le développement et l'utilisation de normes de service européennes pour aider à intégrer les marchés de service au sein du Vieux-Continent. La stratégie se fonde aussi sur le document de la Commission de juin 2016. La démarche proposée dans le Livre blanc et ses recommandations est ainsi dupliquée à l'échelle européenne.

En France, le groupe de promotion du Livre blanc du Cos est aussi chargé du déploiement de la stratégie européenne. Son mandat a été renouvelé jusqu'en 2018, en cohérence avec la Stratégie française de normalisation. Le



Fizkes - AdobeStock

Cos est en effet référent pour la thématique « services ». Son action est complexe, car elle s'inscrit dans un écosystème pour l'instant réfractaire aux initiatives européennes. Le positionnement de la France est ainsi délicat face à d'autres pays : le Royaume-Uni pilote le comité technique Cen/TC 447 sur les services, les Pays-Bas ont proposé un comité Iso sur les chaînes de responsabilité pour les acteurs de la logistique, auquel la France ne participe pas, l'Allemagne propose la création d'un comité Iso sur l'excellence de services. Enfin, la Chine 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 bénéficie d'une forte influence française (présidence et secrétariat du Cen/TC 352 Nanotechnologies). 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. Côté international, la participation d'experts français s'avère influente grâce à la vice-présidence du groupe international Consommateur et dimensions sociétales (Iso/TC 229/TG 02) et l'animation du groupe de coordination des liaisons (Iso/TC 229/NLCG).

Les commissions codifiant les connaissances fondamentales scientifiques et techniques transversales ont trouvé leur équilibre financier. Cela a été rendu possible grâce à des approches « métiers » (terminologie sur les services d'interprétation et de traduction). Métrologie, science de la mesure et méthodes statistiques, qui fournissent outils et méthodes supports des normes de système de management, constituent un enjeu majeur reconnu. De nouvelles tendances apparaissent avec la *smart* métrologie, mais aussi de nouveaux défis : mesure de l'immatériel, de l'extrafinancier à l'émotionnel. Ils entrent dans de nouveaux modes d'évaluation. Un groupe stratégique dédié aux sujets d'avenir en métrologie a ainsi été créé en 2017. Ces thématiques sont transverses, généralement communes à plusieurs filières économiques. Elles peuvent connaître des déclinaisons dans les Cos sectoriels. La cohérence entre ces travaux et ceux des commissions de normalisation est organisée sous l'égide d'Afnor (partenariat avec le Collège français de métrologie...).

Promouvoir et coordonner la réflexion sur les systèmes de management intégrés (SMI)

Fait marquant pour les années 2015 à 2018 : la publication de nombreuses normes de système de management (NSM). Outre l'Iso 9001 sur la qualité et l'Iso 14001 sur l'environnement (Cos Environnement et responsabilité sociale), l'Iso 45001 sur la santé et sécurité au travail (Cos Santé et sécurité au travail) est



La norme Iso 9001, dans sa version 2015, vise à rendre le concept de management de la qualité accessible et lisible par toutes les organisations, y compris les plus petites.

StockPhotoPro - AdobeStock

NORMES ET DOCUMENTS NORMATIFS IMPORTANTS PUBLIÉS EN 2017

XP Iso/TS 9002	Systèmes de management de la qualité – lignes directrices pour l'application de l'Iso 9001:2015
FD Iso 10007	Systèmes de management de la qualité – lignes directrices pour la gestion de la configuration
NF Iso 37001	Systèmes de management anticorruption – exigences et recommandations de mise en œuvre
NF Iso 20400	Achats responsables – lignes directrices
NF X 50-155	Management par la valeur – coût global de possession sur cycle de vie identifié – coût du cycle de vie avec impacts monétisables et non monétisables
FD Iso/TR 18196	Nanotechnologies – matrice des méthodes de mesure pour les nano-objets manufacturés
XP Iso/TS 19590	Nanotechnologies – distribution granulométrique et concentration de nanoparticules inorganiques en milieu aqueux par spectrométrie de masse à plasma induit en mode particule unique
NF EN Iso 4043 NF EN Iso 20109 NF EN Iso 2603 NF Iso 20108	Interprétation simultanée Cabines transportables – exigences Équipement – exigences Cabines permanentes – exigences Qualité et transmission des signaux audio/vidéo – exigences
NF Iso 3040 X	NF Iso 30405 Management des ressources humaines – lignes directrices relatives au recrutement NF Iso 30409 Management des ressources humaines – gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre FD Iso/TR 30406 Management des ressources humaines – management de l'employabilité durable pour les organisations
NF EN Iso 18295-1 et 2	Centres de contact avec les clients – partie 1 : exigences relatives aux centres de contact clients Partie 2 : exigences relatives à l'utilisation des services des centres de contact clients

attendue cette année. En plus de ce triptyque QSE, des NSM importantes ont été publiées en 2017 sur la lutte contre la corruption (Iso/PC 278, norme NF Iso 37001), la gestion des achats responsables (Iso/PC 277 – norme Iso 20400 pilotée par la France). D'autres sont en cours d'élaboration ou de révision : management de l'innovation (Iso/TC 279 Processus d'innovation – interactions, outils et méthodes, secrétariat Afnor), programmes de conformité (compliance) (Iso/PC 271 : publication de la NF Iso 19600 Systèmes de management de la compliance – lignes directrices en 2015), gestion des actifs (série Iso 55000 Gestion des actifs – système de management). 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 de l'ingénierie système, traitée dans le cadre du Cos Information et communication numérique.

S'ajoute aussi la dimension humaine dans les organisations avec le management des ressources humaines (Iso/TC 260), où existe 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 : politique de prévention des discriminations, gestion des talents, formation professionnelle...

Le Cos a engagé depuis 2016 une réflexion, avec d'autres Cos, sur l'intégration des NSM. Un séminaire dédié a été organisé début 2017, et un groupe de travail de la commission Qualité et management réactif. Le séminaire avait permis de discuter des approches possibles d'intégration en utilisant des normes « cadres » comme le management du risque (révision de l'Iso 31000 – groupe de travail Afnor), la gestion des actifs (série Iso 55000), la responsabilité sociale des entreprises (Iso 26000, Cos Environnement et responsabilité sociétale), les systèmes d'information (Iso/IEC 20000, Cos Information et communication numérique)...

Parmi les enjeux importants pour les NSM se trouvent leur applicabilité – seules ou intégrées – et les systèmes de reconnaissance

associés. La multiplication des NSM et les possibilités de leur intégration amènent à réfléchir et envisager de nouvelles approches dans les systèmes d'évaluation de la conformité et de reconnaissance.

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

Vigilance particulière aux besoins des PME/TPE et à l'accompagnement de leurs évolutions

Le Cos contribue à la mise en œuvre de la Stratégie française de normalisation pour adapter les normes aux besoins des PME/TPE. Il encourage les commissions qui lui sont rattachées à intégrer leurs attentes et besoins. Il veille à la bonne représentativité des PME/TPE en s'assurant de l'information de leurs représentants lors de l'instruction de nouveaux projets. L'accent est mis sur plusieurs domaines : achats, innovation, management de la qualité, management du risque... Structure indépendante des Cos et commissions, le Comité de concertation normalisation et artisanat (CCNA) assure un rôle de relais en informant ses membres des sujets traités par différents Cos, dont le Cos Management et services.

La norme Iso 9001 Système de management de la qualité de 2015 est incontournable sur la performance de toutes les formes d'organisation. Elle vise à rendre le concept de management de la qualité plus accessible et lisible par toute forme d'organisation, dont les PME/TPE.

Ainsi, la participation de l'Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA) à la commission Qualité et management pour faire valoir les besoins des PME permet-elle sa représentation dans les groupes de travail Iso. L'activité se concentre actuellement sur les révisions de documents d'accompagnement de l'Iso 9001 à l'Iso/TC 176 Management de la qualité et dans la commission française.

Le Cos a validé les thématiques importantes pour les PME/TPE :

- les interfaces « normes volontaires et réglementation obligatoire » ou diverses normes qui permettent de construire la confiance (par exemple la révision de la norme Iso 17025 sur les compétences des laboratoires d'essai et d'étalonnage, majoritairement de petites structures) ;

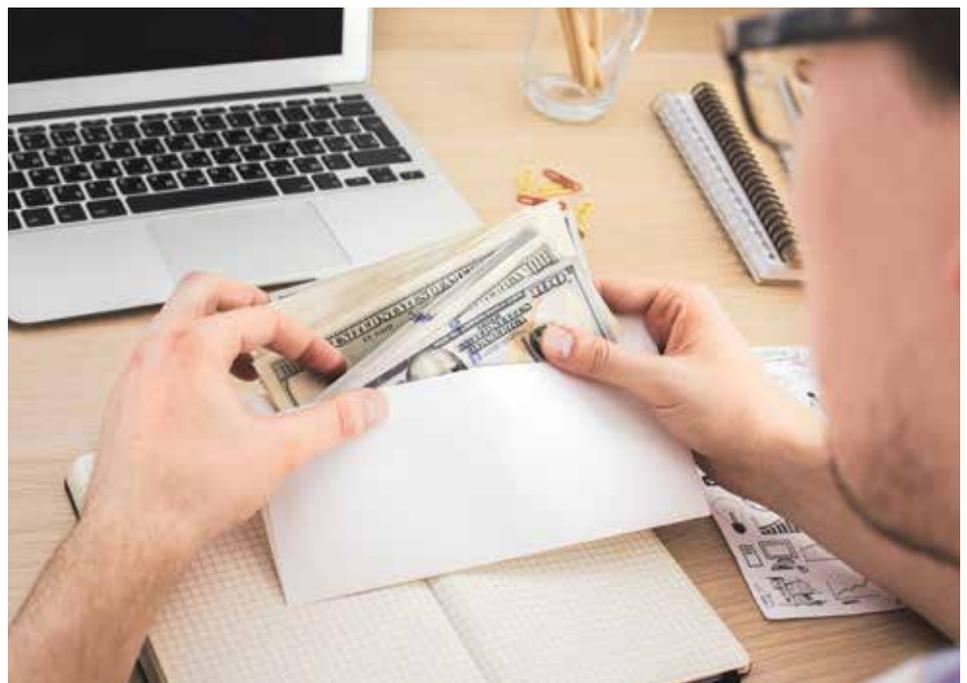
- la mise à disposition d'outils contribuant à la performance de professions intégrant les thématiques de l'innovation et du capital immatériel des organisations (dossier du management de la propriété intellectuelle) ;

- la valorisation des métiers et des professions qui le souhaitent, comme la médiation sociale (en France), la maintenance (en France et en Europe), la formation professionnelle ou les services de traduction (à l'international).

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

Le Cos a choisi dès 2016 un nouvel axe prospectif couvrant les travaux existants, comme le management de l'innovation, le management de la qualité dans les plateformes de recherche 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 vis-à-vis des évolutions à l'international des travaux du management vers la gouvernance des organisations. Après la multiplication d'initiatives sectorielles sur la gouvernance (Iso/JTC 1/SC 40,



La norme sur la lutte contre la corruption, récemment publiée, s'inscrit dans la lignée des normes de management.

Peshkova - AdobeStock

PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Pilotage de la performance

- * Gouvernance
- * Management
- * Valorisation des ressources
- * Organisation étendue

Excellence des services

- * Prestations génériques B to B
- * Prestations spécifiques B to B et internes

Méthodes de référence

- * Références fondamentales
- * Méthodes d'évaluation

Vision prospective

- * Innovation & recherche
- * Nouvelles économies

DR

Iso/TC 260, Iso/TC 292, Iso/TC 251, Iso/TC 258), BSI (Royaume-Uni) est parvenu à faire naître un comité technique Iso dédié à la gouvernance, à la suite des travaux sur la compliance et la lutte contre la corruption.

Le Cos souhaite s'ouvrir aux nouvelles économies et aux nouveaux modes d'organisation, comme l'entreprise apprenante, le facteur humain dans les organisations, l'impact du développement de l'intelligence artificielle sur les organisations... L'axe de réflexion sur les nouvelles économies a été décidé dès 2016 suite à l'activité dans les services (services B to B, excellence de services...) et aux sollicitations d'autres Cos : économie circulaire, silver économie, économie du partage, économie collaborative, sociale et solidaire. ●

NORMES ET DOCUMENTS NORMATIFS IMPORTANTS PRÉVUS EN 2018

NF EN Iso/IEC 17025	Exigences générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais
NF Iso 31000	Management du risque – lignes directrices
NF EN Iso 9004	Gestion des performances durables d'un organisme – approche de management par la qualité
FD X 50-179	Outils de management – détermination des exigences des clients et des autres parties intéressées
FD X 50-818	Les clés d'une démarche qualité – recommandations pour les dirigeants
FD Iso 1000 X Systèmes de management de la qualité	FD Iso 10006 Systèmes de management de la qualité – lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets FD Iso 10005 Systèmes de management de la qualité – lignes directrices pour les plans qualité FD Iso 10002 Management de la qualité – satisfaction du client – lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes
FD X 07-039	Rôle de l'incertitude de mesure dans l'évaluation de la conformité – mise en œuvre de la norme NF Iso/CEI Guide 98-4 – illustration au travers d'études de cas industriels
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 Iso 7870-1	Cartes de contrôle – partie 1 : lignes directrices générales
FD X 07-028	Métrologie – procédure d'étalonnage et de vérification des thermomètres – estimation des incertitudes de mesure associées
NF X 50-103	Analyse fonctionnelle technique – encodage des fonctions techniques en spécifications géométriques
NF X 60-400	Maintenance – mise en sécurité des intervenants lors des opérations de maintenance – processus de maîtrise des énergies
NF EN 17007	Processus de maintenance et indicateurs associés
NF Iso 21001	Organismes d'enseignement – systèmes de management des organismes d'enseignement – exigences et lignes directrices pour leur application
NF Iso 18841	Services d'interprétation – exigences et recommandations générales