

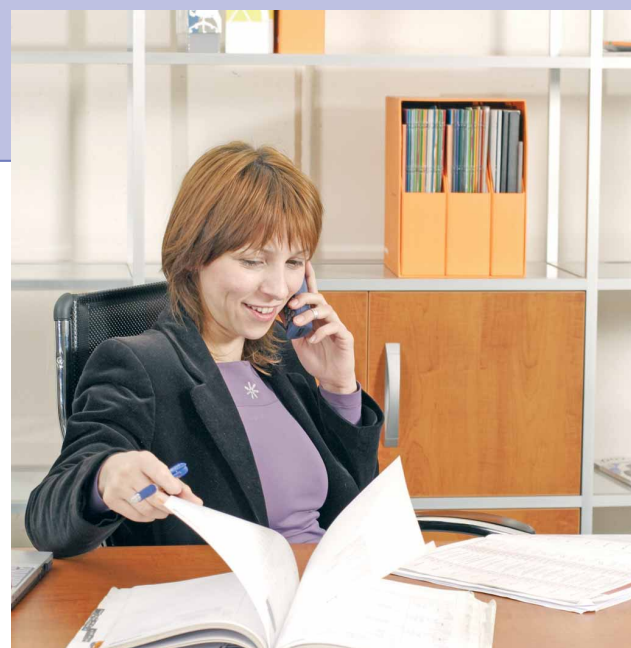


Jacques SÉGOT

MANAGEMENT ET SERVICES

Jacques SÉGOT
Président du Cos

Pascal GAUTIER



MARK YUILL - FOTOLIA

Comment se dessine l'évolution des priorités normatives du Cos en 2011 ? La recherche de la performance opérationnelle est plus que jamais présente dans les préoccupations des acteurs économiques. La

crise financière et économique a généré des réflexes de réduction des coûts, de maîtrise des achats, de raisonnement des investissements, de recherche d'optimisation, de pression sur les fournisseurs... Ces préoccupations générales trouvent leur écho dans le programme de normalisation Management et services ; elles ont suscité l'instruction de nouveaux sujets et renforcé la justification des développements en cours. L'issue de cette crise réside dans l'innovation et l'adaptation au marché, la transformation des services et la maîtrise des risques. Certains industriels ont com-

mencé à se mobiliser autour de nouvelles technologies, telles que les nanotechnologies en quête de sécurisation, de caractérisation pour favoriser leur commercialisation.

Tous les acteurs économiques, de l'entreprise artisanale à la multinationale, aspirent à des modes de reconnaissance adaptés qui leur permettent de donner confiance à leur client : il faut pouvoir mesurer et évaluer pour progresser. Le travail de fond de coordination et de révision des disciplines fondamentales doit être maintenu pour veiller à la pertinence et à l'adaptation des normes de mesure et d'unités sur lesquelles reposent tous les échanges. Pour donner confiance, affirmer son professionnalisme et offrir de meilleurs services aux professions, les activités de services font l'objet de normes d'engagement de services, comme l'encourage la directive

européenne Services dans le marché intérieur (article 26 sur la politique qualité).

En cette période de tension économique, la compétitivité des entreprises va se jouer sur le management des ressources humaines, de l'emploi et de l'évolution professionnelle. Ces effets se conjuguent et font apparaître pour certaines thématiques le besoin de convenir de nouvelles règles au travers de nouveaux outils normatifs pour la prévention des discriminations, l'intégration des personnes handicapées et une meilleure gestion de la formation professionnelle.

➤ Préparer le cahier des charges de la révision de l'Iso 9001 pour renforcer la crédibilité des démarches qualité : un des axes de mobilisation.



Elle s'implique dans la normalisation...

JEANNE JORDANOV

CNRS



Présidente de la commission de normalisation Management de l'innovation

▶ **Quelle importance accordez-vous à la normalisation et aux autres standards ?**

▶ La mise en place d'une démarche de normalisation est une expérience très enrichissante et positive. Plus de 80 organisations se sont mobilisées autour de la thématique du management de l'innovation, pour définir ensemble des outils et méthodes afin de définir un terrain propice à l'innovation. Ce contexte constructif consolide ainsi les bonnes pratiques et savoir-faire des organisations publiques et privées, et en particulier des PME, autour d'un langage commun. Nous sommes actuellement dans une Europe qui se construit et qui place au cœur de sa stratégie l'innovation, dont la normalisation joue un rôle majeur. L'intérêt des travaux : permettre de définir des repères indispensables et d'harmoniser les pratiques dans le domaine du management de l'innovation. Ces travaux doivent renforcer la compétitivité des organisations.

▶ **Que reprenez-vous côté normalisation française, européenne et internationale de l'année 2010 ? Quel a été l'investissement des membres ?**

▶ Le Cen/TC 389 Management de l'innovation a réuni plus de 20 pays. Il est intéressant de constater que ces pays partagent l'objectif commun de fournir aux organisations des méthodes et outils permettant la mise en place et l'amélioration de leur management de l'innovation, objectif largement partagé par la commission miroir française. Au niveau français, le rythme des réunions a été soutenu. Pourtant la mobilisation est restée constante dans l'ensemble des groupes de travail. Ce dynamisme a permis d'aboutir en un an à la rédaction de deux fascicules de documentation (FD X 50-052 Management de l'intelligence stratégique et FD X 50-146 Management de la propriété intellectuelle). 2011 doit permettre de confronter la position française à celles des autres pays européens, pour construire des outils communs. Des débats prometteurs !

▶ **En quoi les mécanismes collectifs de normalisation peuvent-ils aider à répondre aux défis qui se posent aux acteurs de l'innovation ?**

▶ Il est essentiel aujourd'hui de disposer de référentiels normatifs qui permettent aux organisations de s'approprier une vision commune et optimale du management de l'innovation. Nous sommes dans un environnement où la collaboration est plus que nécessaire pour le succès d'une innovation sur le marché. Prendre conscience de sa capacité à innover, harmoniser les pratiques, mettre en place des partenariats solides constituent autant d'éléments qui nous permettront de renforcer la compétitivité des entreprises.

▶ **Comment les acteurs de l'innovation appliquent-ils les normes qui les concernent ?**

▶ Nous n'en sommes actuellement qu'au début des travaux de normalisation. La rédaction des premiers référentiels normatifs français vient d'être finalisée. Ces fascicules de documentation seront d'ailleurs proposés comme base de discussion au niveau européen.

▶ **Quel est le retour sur investissement(s), matériel et surtout immatériel, de la mobilisation des acteurs de l'innovation ?**

▶ Le retour sur investissement demeure surtout immatériel, mais il a beaucoup de valeur ajoutée : rencontre des acteurs de l'innovation, écoute et compréhension des environnements de chacun, partage d'expérience avec des secteurs et moyens différents sont quelques-uns des retours sur investissement. Chacun des participants montre un intérêt fort à ce que ces pratiques communes soient définies, pour renforcer leur compétitivité.

▶ **Voyez-vous poindre dans le management de l'innovation de nouveaux défis en terme de normalisation auxquels vous n'étiez pas jusqu'alors confrontée ?**

▶ En terme de normalisation, le principal défi auquel nous allons et sommes déjà confrontés concerne la normalisation européenne et la reconnaissance des savoir-faire et des bonnes pratiques français.



C'est sur la base de ces préoccupations essentielles (accroître la performance opérationnelle, innover, professionnaliser certaines prestations de services, mesurer et évaluer pour progresser et promouvoir le capital humain dans les normes) que s'orientent les priorités du programme Management et services.

SE MOBILISER EN FAVEUR DU MANAGEMENT, DE LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le Cos va se mobiliser pour proposer de nouveaux messages afin de promouvoir le management par la qualité et la performance dans les organisations et pour accompagner les réflexions sur la révision des normes.

Côté qualité, les acteurs vont être mobilisés pour préparer le cahier des charges de la révision de l'Iso 9001 version 2015, exprimer leurs attentes, introduire de nouveaux principes de management pour renforcer la crédibilité des démarches qualité, mobiliser au mieux toutes les ressources des entreprises, respecter les principes éthiques. Le Cos accompagne et favorise les travaux d'anticipation en France avec « l'Iso 9001 par étapes » et « la synergie Lean Iso 9001 »...

Les différentes alertes virales avec risques pandémiques ont obligé de grandes organisations à concevoir des plans de continuité d'activité (PCA) ; les dangers ont démontré l'importance de maîtriser des méthodes pour anticiper les risques. La commission Risques a décidé d'inscrire cette thématique à son programme de travail en 2011 et de gérer l'ensemble des thématiques liées aux risques (nouveaux sujets émergents au niveau international, nouveau mandat européen sur la sécurité en cours d'instruction, besoin de guide d'application, besoin de lignes directrices pour mieux gérer la communication en période de crise). L'optimisation du patrimoine matériel et des ressources (*asset management*) fera l'objet de nouveaux travaux internationaux en prolongement de la maîtrise des risques.

L'innovation est à l'honneur, comme le souligne le rapport « Innovation et entrepreneuriat » : il convient de renforcer l'appui en matière de propriété industrielle et le recours à la normalisation. La propriété industrielle est un outil stratégique de développement des entreprises et de valorisation de la recherche.

L'implication dans les travaux de normalisation joue un rôle primordial dans les capacités d'anticipation et comme outil d'intelligence économique... La normalisation

peut accompagner l'innovation en constituant un élément clé des stratégies de mise sur le marché et de raccourcissement du cycle entre les pionniers et le marché de masse. Le comité technique Cen/TC 389 mobilise les experts de l'innovation, avec notamment des travaux consacrés au management de la propriété intellectuelle, au management de l'intelligence stratégique et à l'évaluation financière des brevets.

Certains outils d'optimisation traditionnels feront l'objet de révision, comme la norme européenne sur le management par la valeur. D'autres démarches d'optimisation intégratrices (Lean 6 Sigma) amorcées en 2010 se poursuivent et suscitent de nouveaux besoins en matière de définition des compétences des animateurs de démarche d'amélioration de la qualité ou d'identification et de repérage des méthodes (cartographie des outils).

La normalisation de la gestion de projets révèle les divergences entre les approches européennes et américaines. Les normes au programme seront prochainement soumises à enquête probatoire, et déjà de nouvelles propositions d'extension des champs d'application à la gestion de programmes et à la gestion de portefeuilles de projets sont en cours d'instruction.

Parmi les outils d'optimisation des organisations, le Cos

coordonne les développements autour des normes de fonctions d'entreprise : achats responsables, indicateurs de maintenance, partage d'expériences du *facilities management*.

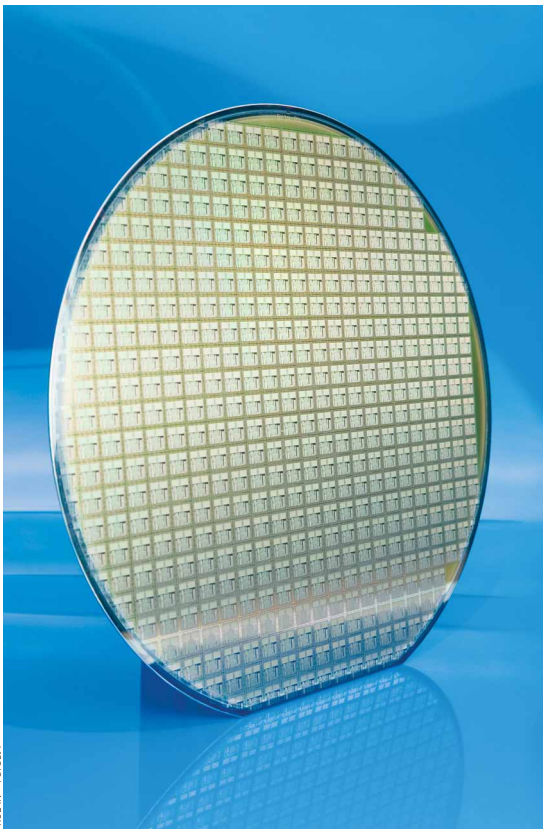
D'autres travaux pourraient voir le jour, en réponse à la demande d'organisations de pouvoir mieux gérer les référentiels existants, d'assurer leur convergence et leur compatibilité par des dispositifs intégrateurs. Il faut permettre la nécessaire complémentarité et la cohérence entre les approches variées, en conciliant le système de management avec les modèles émergents (guide pour la responsabilité sociétale Iso 26000 ou modèle européen de prix de la qualité EFQM).

Afin de favoriser des consultations les plus larges possible, associant toutes les parties prenantes, et notamment les petites entreprises, des plateformes régionales ont été créées en étroite collaboration avec la commission de normalisation concernée et seront renouvelées pour préparer l'accompagnement de la mise en œuvre des normes et leur appropriation (si le domaine du management de la qualité est pionnier, d'autres domaines, comme l'innovation, expérimentent ces plateformes d'échanges). Le Cos encourage les actions et les outils qui favorisent l'identification et le repérage des normes et leur adaptation aux petites entreprises (Iso 9001 par étapes).



NORMES ET DOCUMENTS NORMATIFS IMPORTANTS PUBLIÉS EN 2010

NORMES DE SERVICE	
FD X 50-046	Conception et réalisation d'une expertise
FD X 50-606	Management de la logistique – coûts et valeur ajoutée du processus logistique
NF X 50-783	Accessibilité – organismes handi-accueillants – exigences et recommandations pour la prise en compte des handicaps dans les organismes
AC X 50-799	Transmission d'entreprise
NF EN 13306	Maintenance – terminologie de la maintenance
NORMES DE MANAGEMENT	
FD X 50-060	Certification – accréditation – arborescence des normes et travaux sur l'évaluation de la conformité
FD X 50-253	Management des risques – processus de management des risques – lignes directrices pour la communication et la consultation des parties intéressées
GA X 50-052	Management de l'intelligence stratégique
GA X 50-146	Management de la propriété intellectuelle
NF X 06-091	Performance opérationnelle par la mise en œuvre du Lean 6 Sigma – partie 1 : exigences de compétences des <i>Green Belt</i> et <i>Black Belt</i> 6 Sigma pour la conduite de projets DMAIC
EN Iso/CEI 17050-1	Évaluation de la conformité – déclaration de conformité du fournisseur – partie 1 : exigences générales
NF Iso 31000	Management du risque – principes et lignes directrices de mise en œuvre
NF EN Iso/CEI 17043	Évaluation de la conformité – exigences générales pour les essais d'aptitude
NF EN Iso 9004	Gestion du succès soutenu d'une organisation – approche de gestion de la qualité
NORMES FONDAMENTALES	
FD X07-011	Métrologie – essais – métrologie dans l'entreprise – constat de vérification des équipements de mesure
FD X 50-144-4	Essais – conception et réalisation des essais – essais en environnement – partie 4 : tâches nécessaires à la prise en compte de l'environnement
NF X 50-100	Analyse fonctionnelle – caractéristiques fondamentales
FD X 50-157	Management de la valeur – comment tirer parti du concept d'efficience
NF Iso 704	Travail terminologique – principes et méthodes
NF EN Iso 81714-1	Création de symboles graphiques à utiliser dans la documentation technique de produits – partie 1 : règles fondamentales
NF Iso 28564-1	Systèmes de guidage destinés à l'information du public – partie 1 : principes de conception et exigences pour éléments de plans, cartes et diagrammes de situation
NF Iso 21748	Lignes directrices relatives à l'utilisation d'estimations de la répétabilité, de la reproductibilité et de la justesse dans l'évaluation de l'incertitude de mesure



RIJAN - FOTOLIA

➤ Côté nanotechnologies, les industriels attendent de la normalisation des outils leur permettant d'adopter un langage commun et de prendre en compte la sécurisation des processus.



KALOU1927 - FOTOLIA

➤ La formation professionnelle constitue une importante responsabilité en matière de gestion des ressources humaines.



SE RENFORCER DANS LES ACTIVITÉS DE SERVICE AUX PROFESSIONS

Les États généraux de l'industrie, lancés fin 2009, se concrétisent avec la mise au point de plans d'actions : la relation donneur d'ordres/sous-traitant en fait partie, avec un plan de mise en œuvre présenté l'automne dernier. Cette thématique prioritaire est aussi à l'ordre du jour des réflexions normatives internationales en matière d'externalisation, avec un projet déposé par les Pays-Bas.

Le Cos apporte son soutien à :

- l'instruction de nouveaux projets (tendance croissante de propositions émanant de l'Europe) ;
- la mobilisation des experts (certaines filières de service sont encore peu familières de la normalisation) ;
- l'accompagnement de programmes en développement (orientation et évaluation de la formation professionnelle) ;
- la promotion des travaux français en Europe (expertise,

offices professionnels de qualification) ;

- la concrétisation de l'influence française à l'international pour les travaux engagés sur le conseil en management, et les prestations de services des organisateurs d'événements ;
- la mobilisation des acteurs autour de nouveaux projets (impact de la directive Services, guide pour l'élaboration de référentiels consacrés aux services, normes support des démarches qualité des services publics, dispositifs de support au groupement d'entreprises de service, réflexions stratégiques sur l'immatériel et la transformation des services, services de protection contre l'intrusion et la sécurité incendie) ;
- l'élargissement du champ d'application de normes existantes sur la restauration scolaire, les métiers de l'accueil et de l'animation commerciale.

Cette orientation se concrétise par des actions pour mobiliser de nouveaux acteurs des services et assurer leur représentativité.

NORMES ET DOCUMENTS NORMATIFS IMPORTANTS À PARAÎTRE EN 2011

NORMES DE SERVICE	
NF X 50-222	Service de la restauration scolaire (champ de la norme étendu aux collèges et lycées)
NF Iso 10668	Évaluation d'une marque
NORMES DE MANAGEMENT	
FD X 50-818	Démarche qualité par étapes
FD X 50-819	Lignes directrices pour mettre en synergie <i>lean management</i> et Iso 9001
NF EN Iso 19011	Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management
NORMES FONDAMENTALES	
NF Iso 7010	Symboles graphiques – couleurs de sécurité et signaux de sécurité – signaux de sécurité enregistrés
NF X 02-003	En principe publication de la révision de la norme sur les principes d'écriture des grandeurs et unités

COORDONNER ET FAIRE PARTAGER LES DISCIPLINES FONDAMENTALES DE LA MESURE ET DE L'ÉVALUATION

Le Cos poursuit son rôle de coordinateur des normes génériques – normes horizontales d'intérêt général (NHIG) – (détaillées ci-après), c'est-à-dire la pertinence et la cohérence de leur déclinaison, pour les domaines de l'évaluation et des démonstrations, des méthodes d'essais interlaboratoires, des statistiques, de la terminologie, de la colorimétrie, des grandeurs et unités, de la documentation technique de produit et des pictogrammes. Ces domaines se caractérisent plutôt par la nécessité d'assurer un travail d'entretien de la collection de normes internationales (programme prédéterminé, avec des révisions périodiques).

La révision de la norme internationale des pictogrammes (Iso 710) va connaître un regain d'attention et d'activité avec son projet d'adoption pour l'Europe, qui occasionne une

arrivée massive de propositions de pays du Vieux Continent en matière de signaux de sécurité. La métrologie, par nature, se déroule à l'échelle internationale, au Bureau international des poids et mesures (BIPM). Elle connaît de nouveaux développements normatifs en réponse aux besoins d'aide à la compréhension de la mise en œuvre du Guide pour l'expression de l'incertitude de mesure (Gum)⁽¹⁾, avec par exemple l'application de la méthode Monte-Carlo.

Le Cos poursuit sa réflexion sur la mise à disposition des normes horizontales et sur les précautions à prendre pour contenir la multiplication des normes et garantir leur cohérence et leur pertinence. Beaucoup de domaines du Cos sont à l'origine des outils fondamentaux qui permettent et organisent les échanges de toute notre économie. Outre les réflexions sur la cohérence des normes de système de management, des travaux sur la métrologie de l'immatériel sont nécessaires pour mettre à disposition des

définitions et des méthodes indispensables à l'amélioration des normes sur les services, la qualité, le management et le risque (guide Cen sur la normalisation des services, révision des normes de service de la collection française).

ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT NORMATIF CONSACRÉ AUX NANOTECHNOLOGIES

Le Cos soutient le programme normatif lié aux nanotechnologies, favorisant les échanges de bonnes pratiques. Les industriels attendent de la normalisation des outils leur permettant d'adopter un langage commun et de prendre en compte les risques, la sécurisation des processus pour un développement responsable des



GINA SANDERS - FOTOLIA



Le Cos soutient la promotion, au niveau européen, des travaux français liés au handicap.

(1) www.bipm.org/utis/common/documents/jcgm/JCGM_100_2008_Epdf





ATMOSPHERIC - FOTOLIA



La propriété industrielle est un outil stratégique de développement des entreprises et de valorisation de la recherche.



ENDSTOCK - FOTOLIA



Tous les acteurs économiques aspirent à des modes de reconnaissance adaptés qui leur permettent de donner confiance à leurs clients.



produits concernés par les technologies de l'infiniment petit. Le Cos doit veiller à assurer son rôle transversal en France et son influence en Europe et dans le monde. Le programme de travail inclut des approches terminologiques, détection, métrologie, et caractérisations, bonnes pratiques de production, de conditionnement, de transport et de sécurité tout au long du cycle de vie des produits. En Europe, au moment où les Britanniques abandonnaient leur responsabilité du secrétariat du comité technique Cen/TC 352, la Commission européenne a lancé un mandat destiné à mieux maîtriser les initiatives multidomaines...

Les acteurs français se mobilisent pour être présents, mais ils ne sont pas les seuls : Allemands, Néerlandais, Tchèques se positionnent... Le Cos accompagne la mobilisation nécessaire pour défendre au mieux les intérêts français et exercer une veille vis-à-vis des travaux normatifs existants.

PROMOUVOIR LA DIMENSION HUMAINE DANS LES NORMES

Le Cos poursuit son implication dans la mise en œuvre du guide européen sur les compétences. Il soutient la promotion

au niveau européen des travaux français dédiés à l'égalité, à l'insertion professionnelle ou au handicap ; la prise en compte du facteur humain dans les normes ; la contribution à la responsabilité sociétale des entreprises. Cette orientation s'accompagne de partages d'expériences et de réflexions sur la place de la normalisation, centrée sur l'individu.

La formation professionnelle constitue une première responsabilité en matière de gestion des ressources humaines. Les diverses parties intéressées s'impliquent pour maîtriser la chaîne de valeur et pour concevoir des outils innovants en matière d'évaluation des résultats de la formation. D'autres thématiques pourraient voir le jour. Certaines se concrétisent au sein des programmes du domaine du management de la qualité et sont déjà en cours de révision (Iso 10015 Management de la qualité – lignes directrices pour la formation).

Le Cos envisage d'animer une réflexion à propos des enjeux humains dans les organisations, de suivre les initiatives que pourrait générer la publication du guide européen n° 14 sur la qualification et les compétences (de 2010) et d'explorer les nouveaux besoins des acteurs économiques. ■