

ATTENTES ET
IMPACTS DE LA
NORMALISATION

Livre blanc

Quelle normalisation pour
les services ?

Sommaire

PRÉFACE DU PRÉSIDENT DU CoS « MANAGEMENT ET SERVICES »	5
SYNTHÈSE DU LIVRE BLANC	7
Recommandations	7
Objectifs	8
Résultats	8
Démarche	10
1 Pourquoi un livre blanc « Quelle normalisation pour les services ? »	11
2 Contexte des services et normalisation	13
2.1. Les services, un secteur économique de premier plan	13
2.2. Contexte et analyse de la normalisation en Europe, à l'international et en France	15
2.2.1. La normalisation dans les services : une dynamique européenne	15
2.2.2. Contexte international : La dynamique des normes de système de management intègre les services	18
2.2.3. Contexte national : Une dynamique intersectorielle	19
2.3. Collection de documents normatifs	20
2.3.1. Collection nationale	20
2.3.2. Normes nationales des pays européens	22
2.3.3. Promotion de documents nationaux au niveau européen ou international	24
3 Résultats de la consultation des acteurs économiques	25
3.1. Retours d'expérience sur la normalisation services	25
3.1.1. Une normalisation qui doit se faire connaître	25
3.1.2. Motivations	25
3.1.3. Apports de la normalisation	26
3.1.4. Retours d'expérience sur l'application des documents normatifs	29
3.2. Tendances et enjeux des marchés des services	31
3.2.1. Marchés en évolution dans un contexte parfois difficile	31
3.2.2. Industrialisation des services, externalisation et intégration	32
3.2.3. Evolutions des tendances orientées utilisateurs	33
3.2.4. Un capital humain à développer	34
3.2.5. Les technologies et données : acteurs incontournables des services	34
3.3. Analyse prospective pour la normalisation	35
3.3.1. Les potentiels d'utilisation des normes	35
3.3.2. Les prérequis de l'élaboration de normes	36
3.3.3. Perspectives de normalisation dans les services issus de l'enquête en ligne	36
3.3.4. Les besoins en normalisation pour les services exprimés lors de l'enquête par courriers et au cours des entretiens	38
3.3.5. Communication et diffusion	39
4 Remerciements	40
LISTE DES ANNEXES	42



PRÉFACE DU PRÉSIDENT DU CoS « *MANAGEMENT ET SERVICES* »

Nous sommes entrés dans l'ère des services.

Les chiffres le montrent et sont éloquentes : 9 millions d'emplois, 80% des emplois créés en 2013, plus de 60% de la consommation des ménages relèvent des activités de service ! Au-delà des chiffres, la vitalité des services est caractérisée par un jaillissement sans pareil d'innovations pour simplifier la vie de chacun, comme l'ont montré la dernière fête des services, le développement de la relation client cross canal, l'engagement des acteurs dans le développement de la culture et l'enjeu des attitudes de service... mais cela va plus loin avec la naissance de nouvelles pratiques portées par les nouvelles générations et le numérique : économie du partage, de l'usage et de la recommandation, économie circulaire, nouveaux modèles économiques disruptifs impulsés et parfois imposés par les grandes plateformes numériques. Enfin, les services ont désormais mis en exergue l'importance de l'expérience client et de sa mesure spécifique, clés de voûte de la performance et de la compétitivité des organisations.

Ce nouveau monde ne se veut pas exclusif mais hybride, il ne s'agit plus de cloisonner ou d'opposer l'industrie et les services, le public et le privé, les consommateurs et les professionnels mais de **faciliter les transversalités, les synergies et les solutions communes.**

La création de structures, comme l'association Esprit de Service France, rassemblant de nombreuses entreprises, administrations, écoles ou universités et organisations professionnelles, montrent la prise de conscience en France du véritable enjeu stratégique pour la compétitivité et l'attractivité du pays et de ses entreprises que représente le développement des services et donc la recherche de l'excellence, y compris managériale.

Ce foisonnement des services appelle à **une réflexion large sur la réponse normative à enclencher.** Aussi, le comité stratégique "Management et services" d'Afnor a mené en 2014 une étude intitulée "Quelle normalisation pour le déploiement des services en France ?".

Ce travail a été mené dans le contexte de la création de la Commission Nationale des Services et des actions du Groupement des Professions de Services, qui rassemble fédérations et grands groupes de services, pour mieux faire connaître les enjeux des services en France (emplois, charges, délocalisation, innovation, design, etc.). **Ce livre blanc ne se place pas uniquement au niveau national mais dans la perspective des multiples actions engagées en Europe et dans le monde** comme le cite Claude Revel dans son rapport sur l'influence internationale : "Les services sont la nouvelle frontière pour la normalisation".

Les exemples recensés dans les cartographies et lors des enquêtes montrent la connaissance et le savoir-faire en normalisation de nombreuses professions des services (maintenance, de l'eau, services postaux, services de conseil en management, de formation, d'aide à la personne, bibliothèques...).

La normalisation fournit des références issues d'un consensus entre tous les acteurs. Elle permet de structurer des marchés de services, de développer les bonnes pratiques professionnelles et de protéger les consommateurs. Par exemple, la norme sur les avis en ligne des consommateurs est une véritable innovation mondiale en termes de normalisation. Elle est portée actuellement par la France au niveau international.

Face à la complexité engendrée par le développement de systèmes et de solutions combinant produits et services, la connaissance et la prise de conscience des capacités que peut offrir la normalisation ont encore besoin d'être partagées. De même, les passerelles que la normalisation offre vers l'Europe et l'international doivent davantage être connues et exploitées par les entreprises françaises. Les travaux en cours sur l'excellence de service constituent une belle illustration des échanges de pratiques entre grands champions du service français et européens.

Ce livre blanc propose des recommandations avec d'une part le recensement des secteurs porteurs auxquels la normalisation pourra contribuer à apporter reconnaissance, performance et influence et d'autre part des accompagnements et des solutions normatives adaptés pour répondre aux enjeux d'agilité et de fluidité en particulier dans l'influence européenne et internationale

Ces recommandations seront déclinées en 2015 en plan d'actions impliquant les différents comités stratégiques et acteurs concernés par les services. Ce plan d'actions sera piloté par le comité stratégique Management et Services.

Je remercie l'ensemble des contributeurs à ce livre blanc, en particulier les experts et représentants des organisations qui ont répondu à l'enquête en ligne, ou par courrier et ont eu l'amabilité de nous accorder un entretien.

Enfin, je remercie vivement les membres du groupe de travail du comité stratégique « Management et Services ».

En espérant que la lecture du livre blanc vous guidera dans le développement de vos services.

Xavier QUERAT-HEMENT
Président du Comité stratégique "Management et Services" AFNOR,
Président de France Qualité,
Membre de la Commission Nationale des Services,
Auteur de "Esprit de Service" (2014).



SYNTHÈSE DU LIVRE BLANC

RECOMMANDATIONS

A ce jour dans les secteurs des services, la normalisation a répondu principalement à des enjeux de structuration de marchés, de commercialisation de prestations et de performance des organisations.

L'internationalisation et l'industrialisation des services, les impacts croissants des technologies et du numérique ainsi que les attentes nouvelles des consommateurs et leurs nouveaux modes de consommation sont des tendances identifiées qui créent de nouveaux enjeux pour la normalisation. Ces enjeux et la dynamique de la Commission Européenne en la matière demandent une attention constante aux nouveaux besoins de normalisation qui apparaissent.

Ce livre blanc préconise cinq recommandations :

1. Recenser et analyser les besoins en normalisation associés aux nouvelles tendances identifiées ou correspondant à une attente des marchés et des consommateurs et préciser les secteurs d'activité porteurs.
2. Accompagner les secteurs des services dans la compréhension et l'appropriation de la normalisation.
3. Proposer des solutions normatives adaptées à la diversité des secteurs, au développement des marchés et au degré de maturité des organisations concernées, à leur taille, à leur exposition à la concurrence, en particulier à l'international.
4. Identifier et développer la normalisation combinant les produits et services.
5. Promouvoir les initiatives et renforcer les contributions françaises à la normalisation européenne et internationale des services en y associant l'ensemble des parties prenantes.

Ces recommandations seront déclinées en 2015 en plan d'actions impliquant les différents comités stratégiques et acteurs concernés par les services.

Ce plan d'actions sera piloté par le comité stratégique « Management et Services ».

OBJECTIFS

Le comité stratégique « Management et services » d'Afnor est chargé de la coordination des activités de normalisation dans les services. Il a décidé, en 2013, d'élaborer un livre blanc sur la normalisation dans les services dont **l'objectif est d'identifier, avec les parties prenantes, les enjeux de la normalisation liés aux services et de proposer des recommandations destinées à faciliter leur déploiement. Il traite des besoins et priorités en normalisation au niveau national et tient compte des initiatives et actions européennes ou internationales.**

L'ensemble du champ des services est analysé en lien avec la normalisation. Cette analyse est complétée par une réflexion sur les définitions existantes.

Même si de nombreux secteurs y ont recours, les enjeux des systèmes de valorisation et de reconnaissance, comme la certification, la labellisation ..., ne sont pas traités dans ce livre blanc. Il en est de même de la réglementation applicable.

Ce livre blanc s'adresse à tous les acteurs économiques concernés par les secteurs des services (entreprises, administrations, associations et organismes professionnels...) pour orienter et alimenter leurs réflexions en normalisation. Il est aussi destiné aux comités stratégiques concernés par les services et aux commissions de normalisation associées, ainsi que leurs membres.

RÉSULTATS

1^{re} étape : Le panorama normatif présente une grande hétérogénéité des normes publiées et des positionnements des professions à l'égard de la normalisation.

Le recensement des normes sur l'ensemble des comités stratégiques d'AFNOR a permis d'identifier 200 documents montrant un réel développement de la normalisation dans les services. Toutefois le nombre de normes de services reste très modeste comparé au nombre total de normes (de l'ordre de 33000 documents) de la collection française puisqu'il ne représente que 0,6% de celles-ci alors que les services représentent 46,9% du PIB¹. Ce faible pourcentage est à pondérer avec les normes de « produits » ou de « technologie » qui intègrent ou viennent en soutien aux services associés.

Les cartographies des normes de services, véritables instruments d'analyse, ont constitué une aide précieuse pour la rédaction du livre blanc.

Elles sont disponibles sur le site AFNOR à l'adresse suivante :

<http://www.afnor.org/normalisation/cos/liste-des-commissions-de-normalisation-par-comités-stratégiques-cos>.

Elles montrent la facilité ou la difficulté de classement des documents existants en fonction des professions et la possibilité de retrouver les documents les concernant. L'analyse par types de normes révèle la prédominance des normes de spécifications et des normes d'organisation. Par ailleurs, elle met l'accent sur le faible développement des normes fondamentales et des normes de mesures (méthodes d'essais et d'analyse).

Elles mettent en évidence le besoin d'identification et de classification des normes de service. Les cartographies permettent aussi un repérage dans les structures existantes tant au niveau français qu'au niveau européen et international (annexe 7).

Les études, les mandats et les actions de la Commission Européenne autour de la directive « Services » incitent à développer la normalisation pour structurer et développer le marché européen des services.

¹ - Pour le tertiaire marchand -source Insee 2012

2^{me} étape : L'utilisation principale de la normalisation concerne la structuration des marchés et l'harmonisation des pratiques.

L'enquête en ligne porte sur l'analyse des motivations, les apports de la normalisation pour les clients et les professionnels ainsi que les retours d'expérience à travers un SWOT². Elle montre les enjeux de la normalisation existante : structuration de marchés qui y ont recours, commercialisation des prestations et performance des organisations. Ces retours montrent une utilisation de la normalisation avec des niveaux disparates d'implication, de maturité, et de prise de conscience. Certains domaines sont structurés et organisés grâce à la normalisation (services de l'eau, maintenance, services à la personne,...). D'autres s'y impliquent (centres de relations clients, formation professionnelle, services d'ingénierie, conseil en management, activités de sports et loisirs...). Enfin des réponses témoignent de la méconnaissance de la normalisation et de ses enjeux.

L'enjeu est de fournir des références pour répondre aux nouvelles tendances, fournir des prestations de qualité et améliorer la relation client.

Les enquêtes par courriers et les entretiens ont permis de dégager de grandes tendances :

- ▶ Marchés en pleine évolution dans un contexte économique parfois difficile, avec des activités très différentes, confrontés à une internationalisation avec une influence anglo-saxonne croissante.
- ▶ Industrialisation des services, externalisation, délocalisation et combinaisons de produits et de services. L'ensemble de ces facteurs engendre une complexité technologique et organisationnelle croissante.
- ▶ Evolutions en fonction des attentes des utilisateurs : exigences grandissantes, besoins spécifiques (publics fragiles, mobilité...), nouveaux modes de consommation, nouvelles pratiques (BtoC, CtoC, voire CtoB) complétant les enjeux de leur sécurité et de la fiabilité des informations.
- ▶ Capital humain à développer : L'émergence de nouveaux métiers exige des formations et des qualifications adaptées.
- ▶ Nouvelles technologies et maîtrise des données : développement du numérique, capitalisation des données, garantie de leur qualité et de leur interopérabilité.
- ▶ Processus d'évaluation et de mesurage des services.

Les deux enquêtes montrent que la normalisation est utilisée pour définir un langage commun, caractériser les services, comparer les offres de services, faciliter l'interopérabilité, définir une qualité de service, promouvoir l'innovation. Elle participe également au développement de la culture « service » notamment par la formation.

En conclusion, si la normalisation est principalement utilisée pour structurer les marchés et harmoniser des pratiques, on constate que peu de normes permettent de comparer les services effectivement rendus.

L'enjeu est de fournir des références pour offrir des prestations de qualité et améliorer la relation client jusqu'à développer l'excellence de service.

2 - SWOT : « Forces/faiblesses – opportunités/menaces »

DÉMARCHE

Le groupe de pilotage a engagé une démarche en trois grandes étapes³ :

- ▶ 1^{re} étape : Analyses bibliographiques et normatives sur la collection des documents normatifs existants.

Le recensement des normes sur l'ensemble des comités stratégiques d'AFNOR a permis d'identifier 200 documents montrant ainsi le réel développement de la normalisation dans les services. Cinq cartographies ont été établies. Elles ont permis d'analyser et de catégoriser les normes existantes en France (selon la classification INSEE, les données économiques, l'usage des normes ou encore les types de normes) et dans d'autres pays européens. Elles ont été complétées par trois cartographies donnant les structures de normalisation dans les secteurs des services au niveau français, européen et international.

- ▶ 2^e étape : La consultation des acteurs économiques par :
 - » une enquête en ligne auprès des comités stratégiques et des commissions de normalisation ayant développé une normalisation dans les services
 - » une enquête par courriers et entretiens auprès d'organismes reconnus dans le domaine des services (fédérations, syndicats...)

Ces enquêtes ont fait remonter les expériences des acteurs sur la normalisation existante. Elles ont permis de connaître les enjeux associés, les tendances des marchés des services et les éventuels besoins en normalisation.

- ▶ 3^e étape : La validation des résultats et des recommandations par une enquête auprès des membres des comités stratégiques « Management et services » et « Biens de consommation, sports et loisirs » avant la communication du livre blanc et élaboration du plan d'action associé

3 - La méthodologie est décrite en annexe 1



POURQUOI UN LIVRE BLANC « QUELLE NORMALISATION POUR LES SERVICES ? »

L'objectif est d'identifier, avec les parties prenantes, les enjeux de la normalisation liés aux services et de proposer des recommandations destinées à faciliter leur déploiement. Il traite des besoins et priorités en normalisation au niveau national et tient compte des initiatives et actions européennes ou internationales

En France, la normalisation est définie comme « **une activité d'intérêt général** qui a pour objet de fournir des **documents de référence** élaborés de manière **consensuelle** par **toutes les parties intéressées**, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits à **des services**, à des méthodes, à des processus ou à des organisations.

Elle vise à encourager le **développement économique** et **l'innovation** tout en prenant en compte des objectifs de **développement durable** »⁴ et « les normes sont d'**application volontaire** »⁵

L'Union Européenne précise « *Comme les autres normes, les normes relatives aux services sont volontaires et devraient être axées sur le marché, les besoins des opérateurs économiques et des parties prenantes directement ou indirectement concernés par de telles normes devant prévaloir, et elles devraient tenir compte de l'intérêt général et se fonder sur les principes fondateurs, y compris le consensus. Il y a lieu que ces normes se concentrent principalement sur des services liés à des produits et à des procédés.* »⁶

Dans l'Union Européenne, « *...Au sens des traités, sont considérées comme services les prestations fournies normalement contre rémunération, dans la mesure où elles ne sont pas régies par les dispositions relatives à la libre circulation des marchandises, des capitaux et des personnes. Les services comprennent notamment: a) des activités de caractère industriel, b) des activités de caractère commercial, c) des activités artisanales, d) les activités des professions libérales...* »⁷.

4 - Décret 2009-697 du 16 juin 2009 dans son article 1

5 - Décret 2009-697 du 16 juin 2009 dans son article 1

6 - Règlement UE 1025/2012

7 - Article 57 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne

1. POURQUOI UN LIVRE BLANC « QUELLE NORMALISATION DANS LES SERVICES ? »

Selon la normalisation internationale⁸, les services recouvrent notamment :

- ▶ *« une activité réalisée sur un produit tangible fourni par le client (par exemple réparation d'une voiture) ;*
- ▶ *une activité réalisée sur un produit immatériel fourni par le client (par exemple une déclaration de revenus nécessaire pour déclencher l'impôt) ;*
- ▶ *la fourniture d'un produit immatériel (par exemple fourniture d'informations dans le contexte de la transmission de connaissances) ;*
- ▶ *la création d'une ambiance pour le client (par exemple dans les hôtels et les restaurants).*

Un service est habituellement éprouvé par le client ».

L'ensemble des définitions identifiées est en annexe 3.

Les références des outils existants pour les rédacteurs de normes sont en annexe 4.

8 - ISO/DIS 9000 : définition de Service (article 3.7.7)



CONTEXTE DES SERVICES ET NORMALISATION

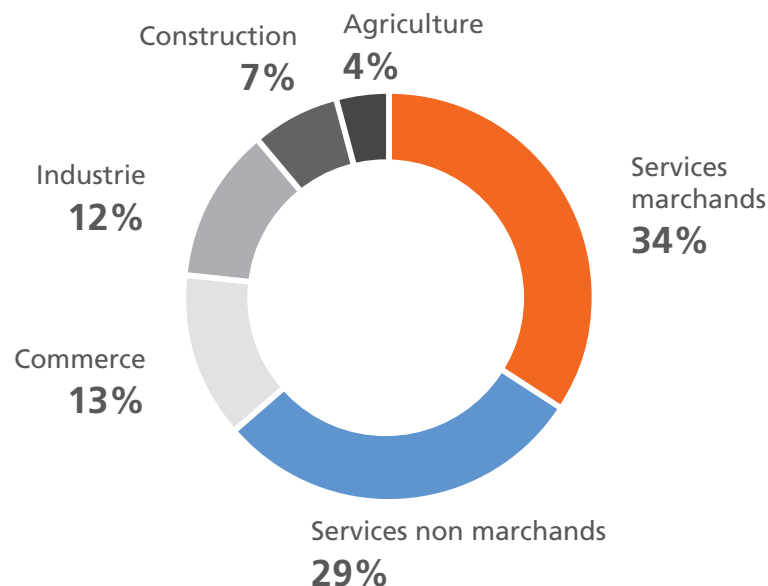
2.1

LES SERVICES, UN SECTEUR ÉCONOMIQUE DE PREMIER PLAN

Les services marchands en France ont connu une croissance de 2,8% par an depuis vingt ans, contre 2% pour l'ensemble de l'économie. Avec 8,8 millions d'emplois, le secteur des services marchands est le 1^{er} « employeur » en France, comptant pour 36% de l'emploi total (ou 48% de l'emploi marchand).

Répartition des 25,1 millions d'emplois (ETP⁹) en France

Source : Comptes Nationaux 2010 – INSEE



9 - Équivalent temps blanc

2. CONTEXTE DES SERVICES ET NORMALISATION

L'économie des services se révèle particulièrement attractive : elle a généré 11 311 implantations internationales entre 2006 et 2010 en Europe (soit 63% des projets recensés) et a créé 249 516 emplois. Les services représentent 1,17 million de micro-entreprises en France en 2010, soit 97% des entreprises du secteur et 81% des créations d'entreprises sur la période de janvier à septembre 2011 (source INSEE-APCE).

Les petites structures sont au cœur du tissu productif des services. Les unités de moins de 10 salariés génèrent une part élevée des ventes, très supérieure à la moyenne observée dans les secteurs du champ (34 % du CA au lieu de 23 %). A contrario, la contribution des sociétés de 250 salariés ou plus est inférieure (35 % contre 42 %). La taille moyenne des unités légales des services est modeste (2,7 salariés en moyenne contre 4 dans l'ensemble). Sur le plan juridique, ces SNFEI (Sociétés non financières et entreprises individuelles) se répartissent presque à parité entre sociétés (51 %) et entrepreneurs individuels (47 %).

En termes de répartition sectorielle des créations, les services aux entreprises représentent la part la plus importante sur le total des nouvelles entreprises, avec 18,3%, suivi des services aux particuliers (12,6%), de la distribution (11,4%) et des services collectifs (9,4%).

En matière d'emploi, les perspectives des activités de services sont positives. Selon le Centre d'Analyse Stratégique, entre 2011 et 2016, les créations d'emplois devraient s'élever à 176 000 dans la R&D, le conseil et l'assistance, à 171 000 dans les « services à la personne » (regroupement des activités culturelles, de loisirs et sportives et des activités de services à la personne et domestiques à proprement parler), à 70 000 dans la distribution, à 56 000 dans les hôtels et restaurants, et enfin à 37 000 dans le transport.

Dans la classification économique actuelle, les services rendus aux biens (maintenance, inspection, etc.) n'apparaissent pas comme activité économique. Les activités de maintenance externalisées pèsent cependant plus de 22 milliards d'euros et représentent plus de 150 000 emplois de services.

Deux facteurs principaux ont contribué au développement des services depuis trente ans. En premier lieu, avec l'amélioration de leur niveau de vie, les ménages consomment une part toujours plus grande de services. Ainsi, la part des services marchands dans leur consommation est passée de 23 % en 1980 à 30 % en 2012, au détriment des produits manufacturés. Le poste des services représente actuellement 63% de la consommation des ménages. De même, les entreprises achètent de plus en plus de services pour produire : ils représentent 31 % de leurs achats en 2012 contre 20 % en 1980. Ces achats correspondent soit à des fonctions externalisées (nettoyage, sécurité, location de matériel ou de main-d'œuvre), soit à des fonctions dont l'importance croît (informatique, communication, recherche, publicité, contrôle de gestion, etc.).

La vocation de la normalisation étant de venir en soutien des acteurs économiques et sociaux pour leur développement, il est indispensable que des relations soient établies entre les acteurs des services et les structures de normalisation existantes ou à créer.

Sur le volet économique, quatre aspects sont à retenir :

- ▶ **Identifier les dynamiques des activités, leurs évolutions... afin de pouvoir y répondre si le besoin est exprimé.**
- ▶ **Identifier les activités de service qui ne font pas aujourd'hui l'objet de statistiques économiques.**

Ces deux actions pourraient être envisagées avec l'aide de la CNS (Commission Nationale des Services) et de l'INSEE

- ▶ **Avoir une démarche vis-à-vis des PME/TPE en raison de leur poids économique sur les activités de services**
- ▶ **Clarifier les offres de services pour s'assurer qu'elles répondent au besoin et aux attentes des utilisateurs en toute transparence.**

En Europe, la part des services s'élevait à 76% du PIB en 2010. En France, les activités de services représentaient la même année 80% du PIB, contre 69% il y a vingt ans. Cette croissance provient aux trois quarts des services marchands, qui représentent 47% de la valeur ajoutée du PIB français.

2.2

CONTEXTE ET ANALYSE DE LA NORMALISATION EN EUROPE, À L'INTERNATIONAL ET EN FRANCE.

2.2.1

2.2.1. - La normalisation dans les services : une dynamique européenne¹⁰

La dynamique européenne représente un enjeu majeur dans les services et appelle un positionnement des acteurs français

La Directive 2006/123/CE du Parlement européen et du Conseil, du 12 décembre 2006, relative aux services dans le marché intérieur qui établit un cadre général favorisant l'exercice de la liberté d'établissement des prestataires de services et la libre circulation des services au sein de l'Union européenne, tout en garantissant la qualité des services.

Ce cadre juridique concerne tout service fourni contre rémunération dans des secteurs variés notamment le tourisme, la construction, les services immobiliers... Sont exclus les services financiers, les réseaux de télécommunications, les transports, les services de santé, les activités de jeux et certains services sociaux.¹¹

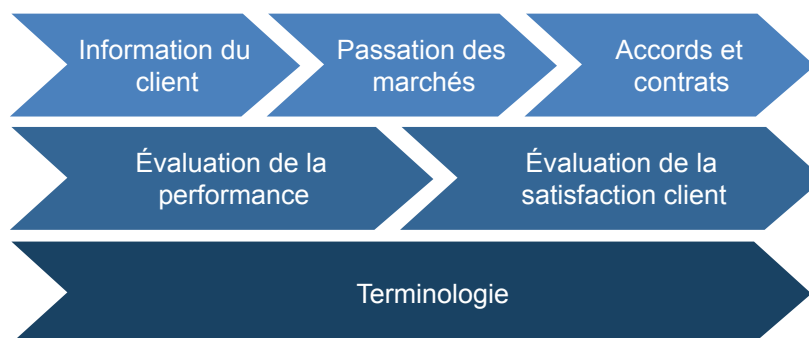
Concernant la normalisation, le règlement (UE) N° 1025/2012 du Parlement européen et du Conseil relatif à la normalisation européenne instaure le cadre juridique de la normalisation européenne dont l'objectif est de la rendre plus efficace et de réaffirmer les principes fondateurs de la transparence, de l'ouverture à tous les acteurs, du consensus et de l'application volontaires des normes.

S'agissant de la normalisation, le mandat M/517 pour la programmation et l'élaboration des normes de services horizontales, initié fin 2013, vise à faciliter la compatibilité entre les services fournis par des prestataires d'Etats membres différents, l'information du destinataire et la qualité des services. L'objectif est, dans un premier temps, de définir un programme de normes européennes de service horizontales correspondant aux besoins du marché. De plus, il s'agit d'accroître la qualité des services offerts dans l'Union Européenne.

Les premiers sujets émergents des travaux de la phase 1 portent sur les thèmes suivants :

- ▶ Terminologie des services
- ▶ Evaluation du service – Mesure de la performance
- ▶ Evaluation du service – Mesure de la satisfaction du client
- ▶ Accords et contrats de service BtoB et/ou BtoC
- ▶ Passation de marché/achat de services
- ▶ Information du client (Avant, pendant et après la fourniture du service)

Selon le schéma suivant :



10 - Historique en annexe 5

11 - Champs couverts par la directive en annexe 6

La normalisation européenne a pour objectif de contribuer à l'innovation et à la compétitivité des entreprises, tout en facilitant la libre circulation et le déploiement des services.

L'influence française ne pourra être efficace que si les acteurs français établissent une stratégie pour le choix des sujets et participent aux travaux le plus en amont possible.

La cartographie des structures européennes avec les commissions françaises associées est fournie en annexe 7.

Outre ces actions directes en normalisation, la Commission poursuit le développement de sa stratégie avec en particulier :

- ▶ la création en 2013 d'un groupe de haut niveau sur les services aux entreprises (High Level Group on Business Services).

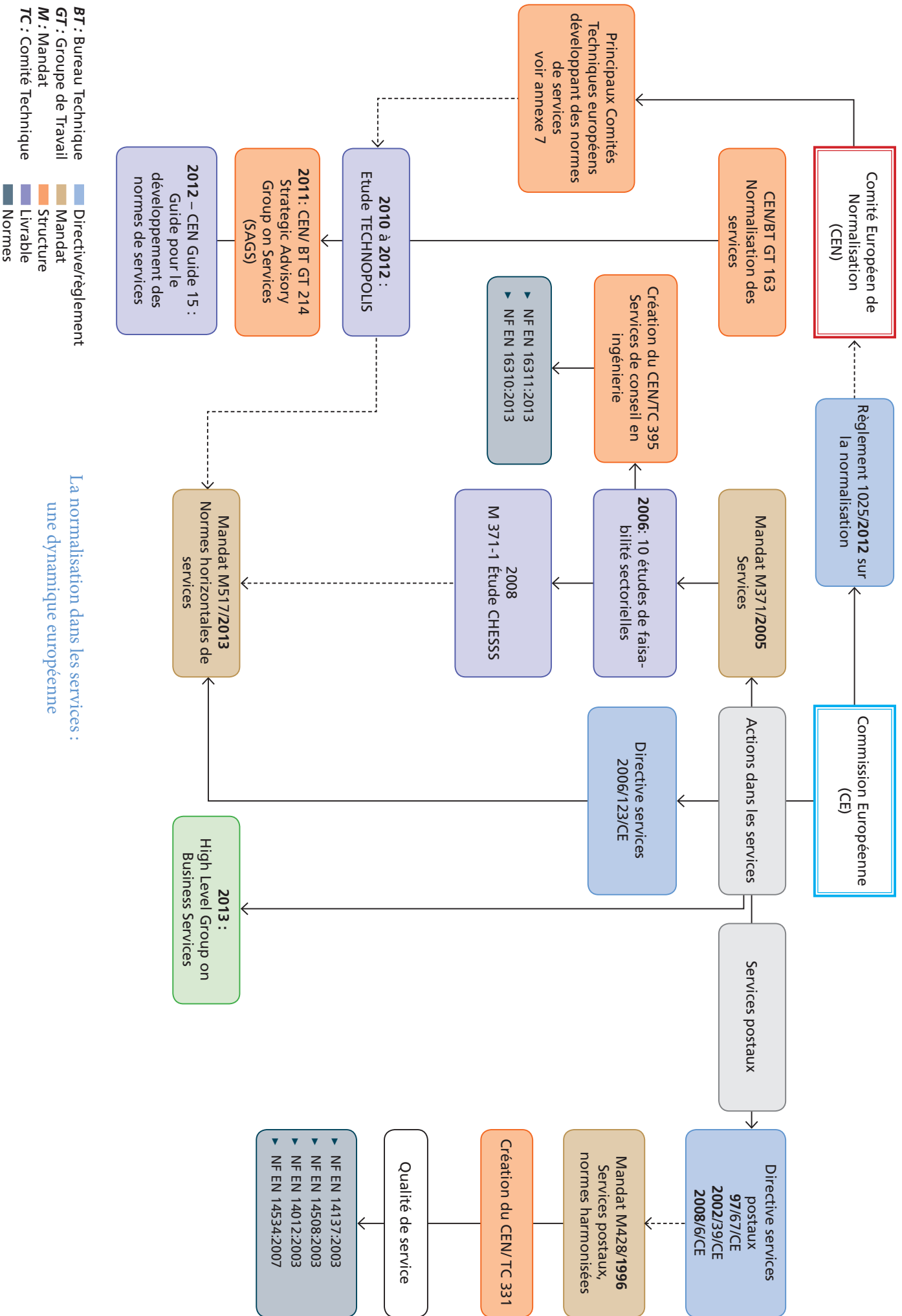
Ses principales conclusions concernent la révolution numérique, l'offre de solutions incluant des produits et des services, l'innovation ouverte incluant le client conduisant à des réseaux d'entreprises, le potentiel de croissance du marché des services non limité à l'Europe et l'identification des barrières à la croissance des services en Europe

Ce sont la fragmentation du marché et les difficultés que cela pose à l'ensemble des acteurs qui ressortent du rapport de ce groupe. L'autre élément principal est le volet technologique qui d'ailleurs est mis en avant avec deux aspects : données et compétences.

La normalisation est citée explicitement dans deux cas : comme outil de construction du marché unique, facilitateur dans les marchés publics (y compris pour les PME) et dans les infrastructures technologiques avec le manque de normes pour l'accessibilité et l'interopérabilité des données.

- ▶ En 2014, l'étude prospective du JRC – Joint Research Center sur « Comment les normes vont favoriser les nouveaux systèmes de production dans le plan européen innovation et compétitivité 2025 ? » propose des champs de normalisation prioritaires parmi lesquels la normalisation dans les services avec pour enjeu principal l'intégration de produits et de services.

Elle propose une vision du paysage industriel pour 2025 : l'économie sera globalisée au service d'une classe moyenne informée et aisée qui va demander des biens et services personnalisés basés sur des systèmes et technologies de l'information et de la communication avancées, fournis par des industries européennes durables et économes en ressources.



2.2.2. - Contexte international : La dynamique des normes de système de management intègre les services

Le contexte international (annexe 7) montre qu’une partie des travaux internationaux proviennent de la promotion des travaux européens¹².

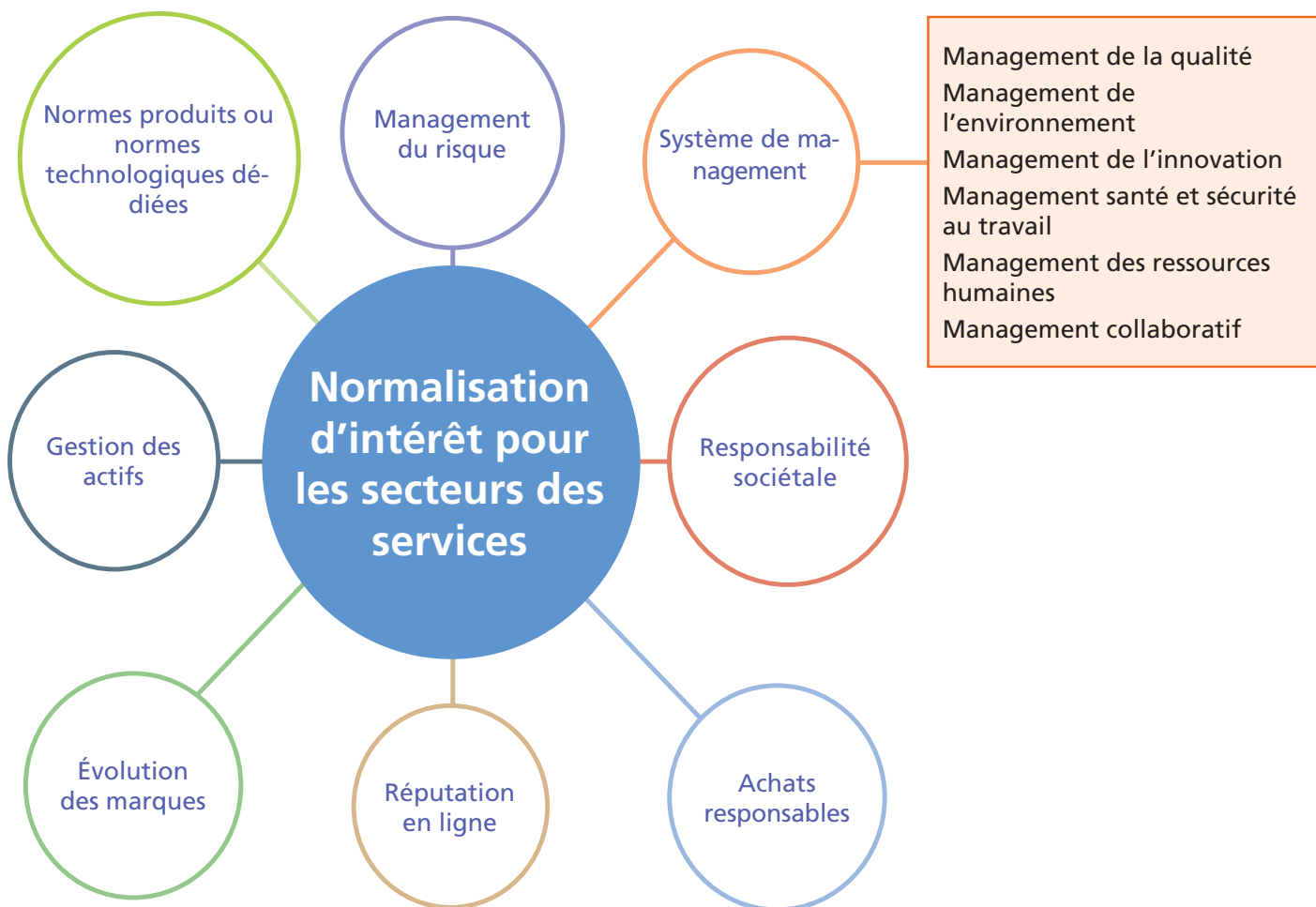
Il ressort du contexte international trois tendances :

- ▶ Des travaux sur les métiers de services portent plutôt sur des aspects techniques que « services ». ¹³
- ▶ Des orientations favorisent le développement des normes de système de management (management de la qualité, de l’environnement, des ressources humaines...). au détriment des normes de services.
- ▶ Des normes « cadres » (management du risque, responsabilité sociétale, gestion des actifs), plus larges que les normes de système de management, impactent toutes les activités de services.

Deux enjeux émergent au niveau international :

- ▶ ouvrir la normalisation services à tous les acteurs des services, actifs en normalisation technique
- ▶ ouvrir toute la normalisation aux acteurs des services (produits et techniques, organisations...).

A titre d’exemple, l’UTP (Union des Transports Publics et Ferroviaires) est engagée avec l’appui d’AFNOR dans la réalisation d’un « Guide d’utilisation de la norme ISO 26000 pour les opérateurs de transports publics de voyageurs ».



12 - Par exemple, les centres de contact avec les clients (ISO/PC 273) et les services de conseil en management (ISO/PC 280)
 13 - C’est le cas, par exemple, pour l’ISO/TC 68 « services financiers ». L’ISO/TC 224 sur les activités de service relatives aux systèmes d’alimentation en eau potable et aux systèmes d’assainissement couvre, quant à lui, tous les aspects.

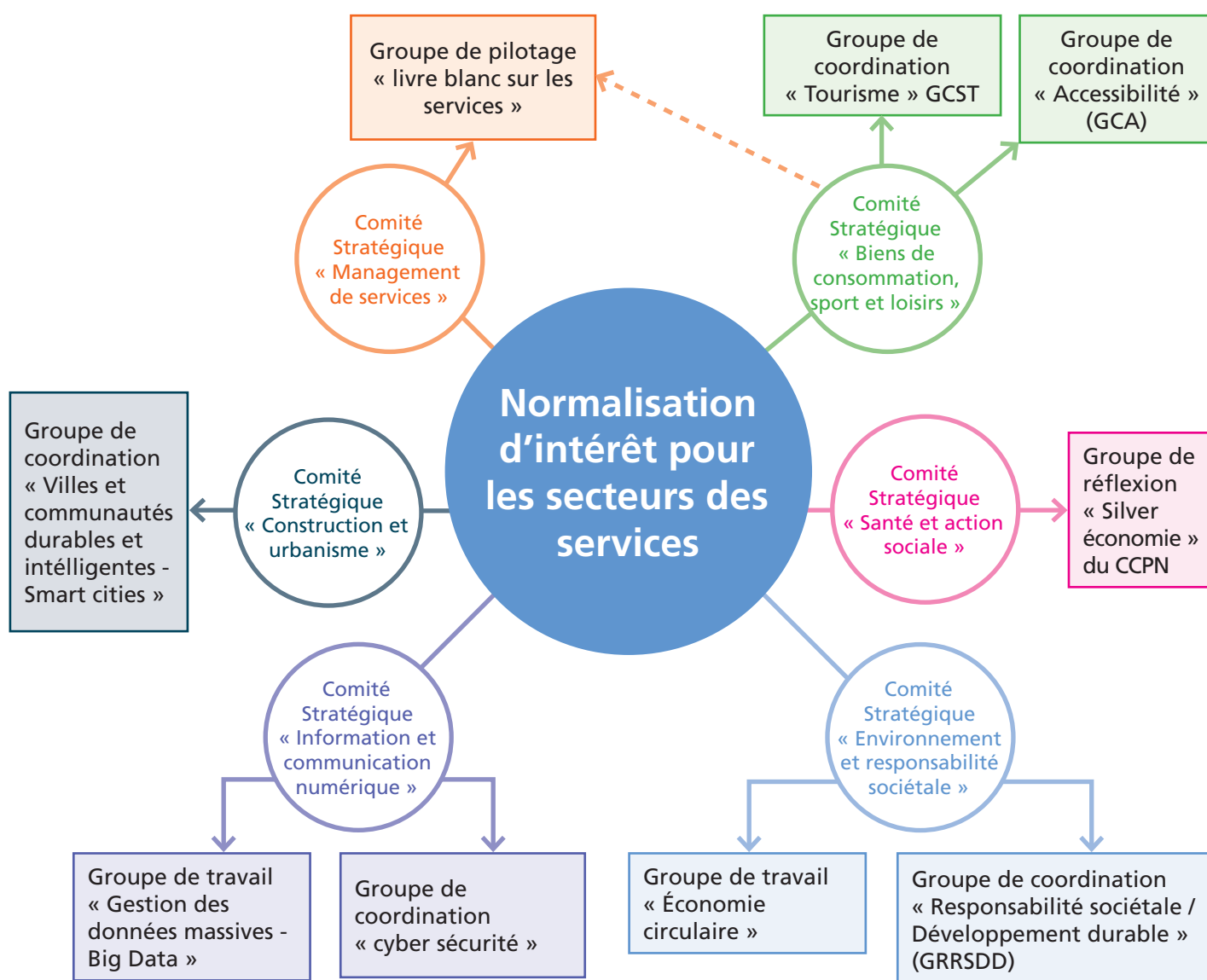
Concernant la normalisation « services », il y a eu une prise de conscience à l'ISO au plus haut niveau en septembre 2014. Les échanges avec l'OMC lors de l'assemblée générale de l'ISO ont montré que la valeur ajoutée des services était sous-estimée et que les blocages, potentiellement nombreux et difficiles à identifier, créaient des barrières au commerce international. Le rôle des normes internationales a été reconnu pour un meilleur fonctionnement des marchés.

A la demande du Conseil de l'ISO, le comité stratégique et politique de l'ISO s'est saisi de cette question et a inclus dans ses objectifs stratégiques clés, prioritaires en 2015, la définition d'une stratégie cohérente pour la normalisation internationale dans les services.

2.2.3

2.2.3. - Contexte national : Une dynamique intersectorielle

Le contexte national dépend des contextes européen et international (annexe 7). Les normes existantes sont développées par les commissions de normalisation rattachées à des comités stratégiques dédiés d'AFNOR. Des structures de réflexions (groupes de travail des CoS, groupes de réflexions, de coordination...) concernant notamment les services sont mises en place par de nombreux comités stratégiques comme illustré ci-dessous :



2.3

2.3.1

Deux enjeux émergent au niveau national :

- ▶ Mobiliser les acteurs des services pour participer et contribuer aux réflexions sur la normalisation
- ▶ Sensibiliser les structures de réflexions, aux besoins pour les services d'une approche intégrée de normalisation combinant produits et services

COLLECTION DE DOCUMENTS NORMATIFS

2.3.1. - Collection nationale

Le catalogue « Services » (CoS MS N 758) recense les documents normatifs relevant de tous les comités stratégiques. Il exclut les références aux produits ou technologies venant en soutien à des métiers de services (par exemple les normes sur les véhicules pour les services de secours ou les protocoles de communication (normes ETSI)).

Il a servi de base pour les quatre cartographies suivantes :

- ▶ Classification selon la nomenclature d'activités française de l'INSEE (CoS MS N 759);
- ▶ Avec un accès aux données économiques de l'INSEE de 2011 pour les services marchands en complément (CoS MS N 760);
- ▶ Classification des documents normatifs selon leur usage : services aux particuliers, services aux entreprises, services publics et normes génériques de services (CoS MS N 761);
- ▶ Avec les différents types de documents normatifs pour chaque usage : Les normes fondamentales, les méthodes d'essais et d'analyse, les spécifications, les recommandations (guides, lignes directrices...) et les documents d'organisation, en complément (CoS MS N 762).

Ces cartographies contribuent à un meilleur repérage dans la normalisation et permettent une vision de la normalisation existante applicable aux services.

Elles sont disponibles sur le site AFNOR à l'adresse suivante :

<http://www.afnor.org/normalisation/cos/liste-des-commissions-de-normalisation-par-comités-strategiques-cos>

Parmi les documents existants, 200 ont été identifiés. Ce nombre reste cependant modeste comparé à l'ensemble de la collection française puisqu'il ne représente que 0,6% alors que les services représentent 46,9% du PIB¹⁴. Ce nombre est à pondérer avec les documents normatifs « produits » ou de technologie associés aux métiers de services.

Ce catalogue présente une particularité en matière de normes françaises génériques pour l'amélioration de la qualité du service : préconisations pour les engagements de service (NF X50-700), pour la mesure et la surveillance de la qualité de service (NF X50-722), lignes directrices pour la conception et l'amélioration de l'accueil) (NF X50-720).

Cette analyse met en exergue deux constats :

- ▶ Une très grande hétérogénéité des secteurs des services dans l'appréhension de la normalisation avec des filières qui ont utilisé la normalisation (la maintenance, la formation et certaines activités de loisirs...) pour se structurer et d'autres qui sont absentes malgré leur poids économiques.

La maintenance a développé des normes nationales dès 1976 et des normes européennes dès 1993 avec la création du CEW/TC319.

¹⁴ - Pour le tertiaire marchand - source Insee 2012

2. CONTEXTE DES SERVICES ET NORMALISATION

- ▶ Une normalisation ponctuelle et diverse pour répondre aux besoins spécifiques : Les exemples suivant montrent la possibilité d'accès aux petites structures à la normalisation dans les services aux entreprises : pépinières d'entreprise (NF X 50-770), plateformes d'initiatives locales (NF X 50-771) ou services de gestion agréés et habilités pour l'accompagnement de la gestion de la petite entreprise (NF X 50-880) et dans les activités de sports et loisirs : paintball (NF S52-905), saut à l'élastique (NF S52-501), karting (NF S52-003), parcours acrobatiques en hauteur (NF EN 15567-2).

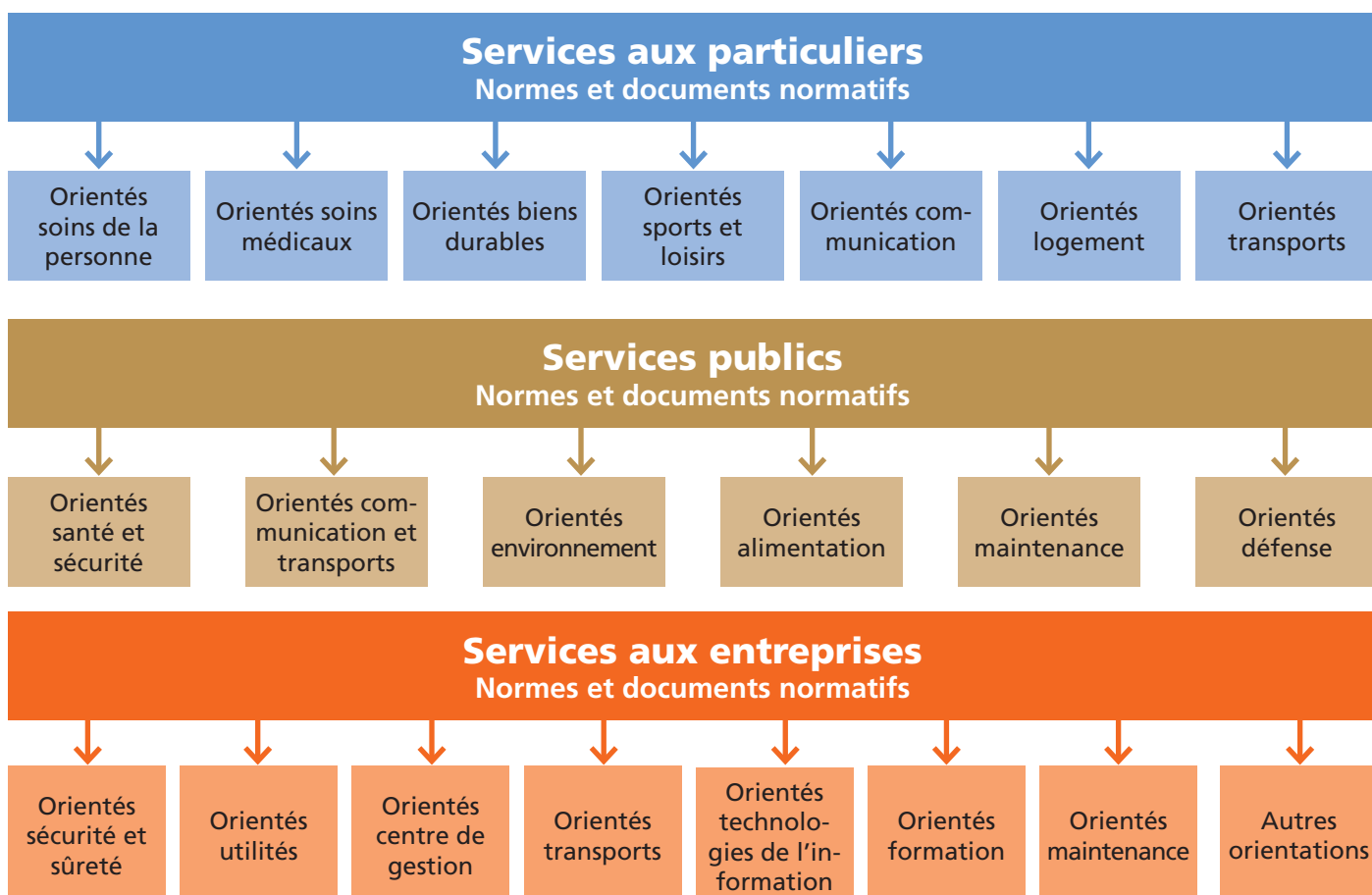
La cartographie par classification INSEE permet d'identifier :

- ▶ Les grands secteurs pour lesquels la normalisation est très développée comme les services de l'eau, les services postaux, les services de transport de voyageurs.
- ▶ Les métiers de services ayant développé des normes spécifiques à leurs métiers comme dans les services de déménagement, de formation, de nettoyage, de sécurité privée, les agences immobilières ou les cabinets d'études de marché, les services d'aide à domicile ou les hébergements médicalisés.
- ▶ Des secteurs traditionnellement actifs en normalisation comme la construction ou l'industrie qui ont peu développé la normalisation des services. Autre domaine peu développé : l'administration publique.

En revanche, la classification INSEE ne permet pas de regrouper les activités dans certains secteurs comme le tourisme, les activités de bien-être, de beauté ou de thermalisme. D'autres, comme la maintenance et le management de la logistique ne sont pas identifiables, malgré leur importance dans le fonctionnement et la performance des entreprises.

Cette cartographie a permis d'associer les données économiques disponibles de l'INSEE (2011) sur les services marchands. Une simple analyse confirme l'importance de la place des PME mais aussi des TPE aussi bien par le nombre d'entreprises que par le nombre d'emplois et les chiffres d'affaires.

Classification des documents normatifs selon leur usage :



Cette cartographie donne une visibilité de l'ensemble des documents normatifs identifiés dans le catalogue « services ».

Elle a été complétée par l'analyse des types de normes associées : les normes fondamentales, les méthodes d'essais et d'analyse, les spécifications (dont les normes de qualité de services), les recommandations (guides, lignes directrices...) et les documents normatifs d'organisation.

La majorité des normes de services sont des normes de spécifications jusqu'à 87% dans les services aux particuliers avec 12% de normes de qualité de services.

Les normes de spécifications représentent 54% des documents dans les services aux entreprises dont 7% de normes de qualité de services et 39% dans les services publics dont 35% de normes de qualité de services venant des secteurs postaux, transports de voyageurs et maintenance.

Viennent ensuite les normes d'organisation pour les services publics et les services aux entreprises. A l'opposé, les normes fondamentales et les normes de mesurage (méthodes d'essais et analyses sont peu développées (entre 3 et 10%).

Le tableau récapitulatif est en annexe 8.

2.3.2. - Normes nationales des pays européens

Cette cartographie présente les normes et documents normatifs développés au niveau national dans les autres pays européens. Ces normes sont classées par pays selon le code NAF¹⁵.

Il ressort que l'Italie, le Royaume Uni, l'Espagne l'Allemagne et les Pays-Bas ont particulièrement développé des normes de services. L'Allemagne a moins investi dans la normalisation services au profit des normes de système de management (par exemple le management de l'excellence de services).

La normalisation de ces pays s'organise autour de différents axes stratégiques dont certains peuvent ouvrir des pistes de réflexion pour le développement de la normalisation française :

Elaboration de documents nationaux en complément d'une normalisation européenne ou internationale déjà existante pouvant être ensuite proposée aux comités techniques existants

Dans le domaine de la maintenance, l'Italie a publié avec une trentaine de normes nationales. Ces normes ont été développées en traduisant les normes françaises de maintenance dans le cadre d'un accord entre les associations de maintenance nationales à partir de 1983. On recense également des normes pour le conseil en management en Italie et en Grande Bretagne (5 normes BS) et des normes sur les services de sécurité en Grande Bretagne, Italie et Allemagne.

Dans le tourisme, l'Italie a développée des normes sur les exigences de services des agences de voyage (UNI 10866), la normalisation européenne ne couvrant actuellement que la terminologie (EN 13809). De même l'Espagne a publié une norme sur les exigences de services pour les hôtels et hébergements touristiques (UNE 182001), la norme européenne sur le sujet portant sur la terminologie.

Déclinaisons sectorielles au niveau national à partir de la normalisation européenne ou internationale

L'Italie a une forte activité dans le domaine de la maintenance avec des déclinaisons sectorielles comme dans les transports (UNI 11134 et 11178) pour les machines et équipements (UNI 11069, 11082 et 11282) ou encore dans le bâtiment (UNI 11136)

La Grande Bretagne a développé des normes spécifiques pour le déménagement des entreprises et les déménagements à l'étranger (BS 8522 et BS 8564). Dans le domaine du nettoyage, l'Allemagne a développé une norme sur les services de nettoyage dans les écoles (DIN 77400)

¹⁵ - Le document de référence est le CEN BT N 9400 de février 2014

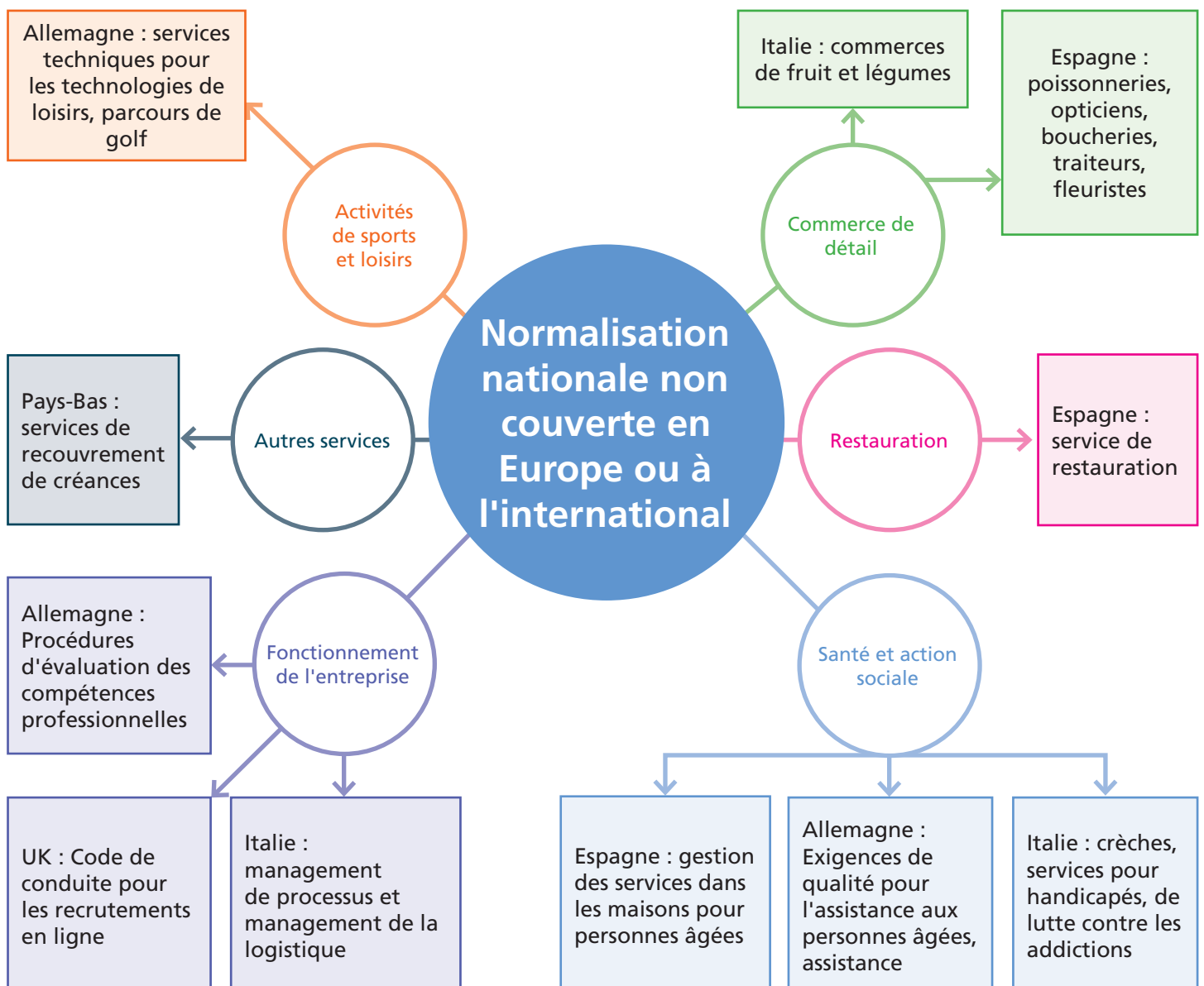
Dans le secteur du tourisme, la Grande Bretagne a publié une norme sur les visites, expédition et activités d'aventure en dehors du Royaume Uni (BS 8848) et l'Espagne des normes sur les exigences de services concernant les sites touristiques d'une part et les locations en temps partagés d'autre part (UNE 184001 et UNE/PNE 185001).

Documents nationaux d'accompagnement des normes européennes ou internationales

La norme italienne UNI 11200 est le guide d'application de la norme européenne EN 15838 sur les centres de relations clients et la norme néerlandaise NEN 8380 décrit le schéma de certification de l'EN 15838. Dans les services financiers, deux documents ont été créés en Italie pour accompagner l'utilisation de l'ISO 22222 sur les exigences pour les conseillers en gestion de patrimoine : l'une donnant des lignes directrices pour la sélection des conseillers et la seconde sur les exigences pour l'éducation des citoyens sur les questions financières. (UNI/TR 11403 et UNI 11402)

Normalisation répondant à des besoins nationaux non couverts par une normalisation européenne ou internationale

Normalisation nationale correspondant à des besoins nationaux



2.3.3. - Promotion de documents nationaux au niveau européen ou international

Des travaux nationaux dans le domaine des services sont à l'origine de normes européennes et internationales comme par exemple :

- ▶ La norme française¹⁶ sur les « Services des Centres de Relation Client » est à l'origine de la norme européenne NF EN 15838. Cette norme est maintenant l'un des textes de référence des travaux internationaux sur le projet de norme ISO « Services des centres de relation clients » en cours de rédaction.
- ▶ La norme NF X60-027 « Maintenance - Processus maintenance et indicateurs associés ». Cette norme donne une description générique du processus maintenance. Elle s'applique à tous les systèmes et à toute organisation et comprend le suivi et l'évaluation quantitative des performances obtenues à différents niveaux de la décomposition en processus. Cette norme est en cours de promotion au niveau européen au sein du comité technique « Maintenance » (CEN/TC 319). D'une manière générale les normes maintenance établies en Europe à partir de 1993 ont été fondées sur la collection de normes françaises conçues de 1976 à 1993 et défendues dès 1996 par l'AFIM dans le cadre du programme « partenaire pour l'Europe » avec un fort soutien du Squalpi.
- ▶ La norme NF Z 74-501 « Avis en ligne de consommateurs — Principes et exigences portant sur les processus de collecte, modération et restitution des avis en ligne de consommateurs » publiée par AFNOR en juillet 2013 constitue le socle des travaux du nouveau comité technique ISO/TC 290 « Réputation en ligne ».
- ▶ La norme SPEC DIN (PAS) 77 224, publiée le DIN¹⁷ en juin 2011 dresse des lignes directrices pour « l'Enchantement du Client par l'excellence du service » a évolué au niveau européen avec la création du CEN/TC 420 « Excellence de service »

Ces exemples montrent l'intérêt de promouvoir les normes nationales au niveau européen et international.

16 - NF X50-798

17 - DIN : organisme de normalisation Allemand



RÉSULTATS DE LA CONSULTATION DES ACTEURS ÉCONOMIQUES

3.1

RETOURS D'EXPÉRIENCE SUR LA NORMALISATION POUR LES SERVICES¹⁸

3.1.1

3.1.1. - Une normalisation qui doit se faire connaître

Les retours d'expérience montrent des niveaux de maturité en normalisation très hétérogènes. Des domaines se structurent et organisent leurs développements autour de la normalisation (services de l'eau, maintenance, services à la personne,...). D'autres s'engagent (centres de relations clients, formation professionnelle, services d'ingénierie, conseil en management, activités de sport et loisirs...). Enfin certains montrent, par leur réponse, la faible acceptabilité en France, voire le rejet, des normes dans les services.

3.1.2

3.1.2. - Motivations

Les moteurs du développement de la normalisation sont majoritairement liés à l'organisation du marché. L'objectif est d'utiliser les normes pour structurer un marché, développer et harmoniser des bonnes pratiques professionnelles, pour s'adapter, s'améliorer, innover et pérenniser des activités par l'enseignement.

¹⁸ - Les constats suivants résultent d'une enquête en ligne auprès d'expert des commissions de normalisation de services (annexe 9 et 12) réalisée en janvier 2014

3. RÉSULTATS DE LA CONSULTATION DES ACTEURS ÉCONOMIQUES

Quatre grands types de motivations se dégagent : la reconnaissance, l'évaluation objectivée, la transparence et l'excellence :

- ▶ La reconnaissance « *Donner un cadre et une reconnaissance aux services développés* »
La normalisation est un soutien de la réglementation et contribue à la sécurité de l'utilisateur. Elle participe également au développement de signes de reconnaissance comme la certification basée sur des référentiels normatifs ou d'autres documents.
- ▶ Une évaluation objectivée : « *Pour définir un plancher et un plafond "mesurables" du service apporté, et y attacher des coûts* »
La normalisation fournit des techniques de mesures et des outils de performance aux organisations en lien avec le management de la qualité. Si la notion de qualité de service rendus est sous-jacente dans l'ensemble des réponses ; les travaux associés directement à la qualité de service sont moins cités et moins détaillés.
- ▶ La transparence « *la nécessité de transparence et la volonté d'améliorer sans cesse la qualité des services* » qui rejoint « *l'information des clients* ».
La normalisation apporte des mesures factuelles et comparables disponibles auprès du client. Elle répond ainsi aux enjeux de transparence.
- ▶ L'excellence : « *La promotion de l'excellence de service* »
La normalisation permet de partager et promouvoir les nouvelles démarches autour du management du service et de la conception, réalisation et offre de service.
- ▶ Enfin et surtout, l'activité de normalisation est identifiée comme **un lieu de partage, de capitalisation, de veille et d'influence** pour les experts et leurs organisations.

Deux nouvelles tendances de l'évolution des marchés apparaissent : le tout numérique « des normes pour l'ère numérique » et la complexité des services « intégrés » en maîtrisant tous les maillons de la chaîne « Le développement des services est un des facteurs majeurs pour retrouver la croissance en France. C'est un domaine de plus en plus complexe à maîtriser car les clients veulent des services « à la demande... Les chaînes de sous-traitance se développent et il convient de disposer d'outils (référentiels & standards) pour bien délimiter les points clés de maîtrise des services avec une répartition cohérente et coordonnée des responsabilités dans cette chaîne de sous-traitance ».

3.1.3. - Apports de la normalisation

Les apports de la normalisation ont été recueillis sous deux angles : pour le client et pour le professionnel.

En cohérence avec l'analyse précédente, les apports cités sont plus nombreux et détaillés concernant les professionnels, correspondant à une recherche de performance et de structuration des marchés. Les apports couvrent des champs très larges et divers : « **La norme est utilisée de la définition commerciale de la prestation jusqu'à son exécution** ». Ils sont majoritairement positifs.

Pour le client :

- ▶ **En amont** : Les normes sont identifiées comme des outils de communication entre clients et fournisseurs permettant des relations de confiance pour une meilleure évaluation des besoins et une meilleure réponse associée
« *Gains sur la spécification et la clarification des besoins, une structuration de la demande et une clarté dans les prix* »
« *Pour les clients donneurs d'ordre : disposer d'un benchmark sur le marché* »
« *Ces documents ont modifié la conception et l'organisation de l'offre et son évaluation auprès des bénéficiaires* »

- ▶ **Au moment du choix :** La référence aux normes rassure et donne une caution technique
 « *Se rassurer avec des normes et une pérennité dans le choix des solutions* »
 « *L'offre d'un cadre formalisé visant à une plus grande maîtrise des organisations et des pratiques professionnelles de leurs fournisseurs et sous-traitants* »
 « *Une "check list" pour l'établissement de relations contractuelles transparentes* »
- ▶ **Dans la réalisation :** les deux avantages majeurs sont la sécurité de l'utilisateur et la garantie de la qualité de service
 « *Sécurisation, a minima, de la mise en œuvre et de la conception* »
 « *Garantir une qualité et un confort d'usage dans un cadre de sécurité maximale et dans la plus grande autonomie possible* »
 « *Une homogénéisation et une professionnalisation des intervenants* »
- ▶ En revanche des critiques portent principalement sur le manque de reconnaissance des normes par les clients.
 « *La clientèle se montre peu intéressée par le contenu réel des démarches qualité sauf nécessité absolue* »
 « *Alourdissement administratif, sans visualisation de la valeur ajoutée dans le quotidien* »
- ▶ **Appréciations données :** « *Retours très positifs* », « *apports appréciables* », « *très significatifs* »

Pour le professionnel :

- ▶ **En amont :** le premier apport de la normalisation est la participation directe aux travaux qui permet aux professionnels
 « *De rencontrer, d'avoir des échanges sur le fond, de développer des contacts et une culture commune* »
 Au-delà des aspects de veille et d'influence, la contribution à la rédaction des normes est présentée comme un avantage concurrentiel. Certains cherchent à normaliser ce qui peut l'être, en permettant la différenciation des solutions:
 « *Meilleure vision. Meilleures actions. Ne plus réinventer la roue tous les jours pour satisfaire les exigences des parties prenantes : Pouvoir se centrer sur la création de valeur* »
- ▶ **Pour des marchés ouverts :** les normes contribuent au développement des parts de marché par la modélisation et la clarification des offres.
 « *Un marché en expansion étant donné la normalisation de pratiques exigées de façon homogène* »
 « *Meilleure maîtrise des services par le fournisseur et accroissement de la satisfaction des clients du service* »
- ▶ Elles offrent un cadre de référence permettant de répondre aux exigences de certains marchés :
 « *Les apports sont : - meilleure cohérence des offres - les travaux ont servi de base pour la certification des prestataires* »
Ce document doit permettre aux professionnels de disposer d'un référentiel leur permettant de respecter leurs obligations réglementaires vis à vis des consommateurs »
- ▶ **Structuration des professions :** Les normes permettent aux professionnels de disposer d'un référentiel commun, d'avoir les mêmes références et d'adopter plus facilement les bonnes pratiques
 « *Possibilité de travailler suivant les mêmes référentiels, les mêmes définitions et concepts. Il n'est pas de prestataire de service qui puisse aujourd'hui exercer sans se référer aux normes de maintenance* »
 « *Une plus grande légitimité pour les professionnels travaillant en accord avec la norme* »
Monté en maturité et en performance financière »

3. RÉSULTATS DE LA CONSULTATION DES ACTEURS ÉCONOMIQUES

- ▶ **Impact sur les pratiques :** Au-delà de la structuration des professions et de l'harmonisation des pratiques, les normes contribuent à leur évolution.
 - « Une plus grande professionnalisation dans la mise en œuvre des services »
 - « Une prise de conscience de l'organisation à avoir pour une meilleure lisibilité et reconnaissance : la nécessité de savoir ce que l'on fait, comment on le fait, pourquoi on le fait... et le dire »
 - « Cela aide les professionnels à piloter leurs services; ils peuvent se fixer des objectifs à atteindre et suivre l'évolution de leur performance »
 - « Pour les parcours acrobatiques en hauteur, les professionnels ont dû changer en partie leur mode de fonctionnement »

- ▶ **Evaluation des services :** en objectivant les résultats à atteindre, la norme permet l'amélioration de la qualité de service.
 - « A terme, les relations avec les professionnels devraient être beaucoup plus claires et la définition du service se traduire par des engagements et des points de contrôle précis. »
 - « La formalisation des exigences et le suivi qualité effectué régulièrement »

3.1.4 3.1.4. - Retours d'expérience sur l'application des documents normatifs

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<p>Performance : Amélioration de la qualité, de la compétitivité et du niveau de qualité du service rendu</p> <p>Mobilisation des équipes : Mobilisation des collaborateurs, clarté et cohérence entre les équipes, synergies</p> <p>Capitalisation du savoir-faire : Consensus technique, amélioration des compétences</p> <p>Avantages concurrentiels : Image positive - Légitimité aux entreprises qui travaillent selon les recommandations de la norme - Aide dans la mise en œuvre des obligations réglementaires</p> <p>Objectivation des résultats et évaluation des services Reconnaissance externe de la performance sur un référentiel commun aux différents fournisseurs Contribue à comparer les pratiques et à stimuler des améliorations</p> <p>Innovation : Aide à développer des produits, bénéficier des réflexions pour la R&D</p> <p>Reconnaissance à l'international : Utilisation de documents internationaux qui permettent de remporter des contrats à l'international</p> <p>Signes de reconnaissance : Développement d'une certification sur base de normes</p>	<p>Acceptabilité des normes assez faible dans le domaine des services en France Les documents normatifs constituent des contraintes. Les normes ne sont perçues que comme un ensemble de prescriptions auxquelles il faut se plier et non comme une marque de professionnalisation au sein d'un secteur.</p> <p>Difficultés vis-à-vis du personnel : surcharge de travail qui n'est pas systématiquement comprise. L'existence de la norme ne suffit pas à modifier les comportements. La multiplication des procédures s'avèrent souvent contre-productive, parfois déresponsabilisant</p> <p>Application et mise à jour des documents : L'absence d'actualisation et de prise en compte du retour d'expérience</p> <p>Reconnaissance et qualité de la norme Le client sans vernis qualité ne fait pas la différence ce qui peut nuire à la relation commerciale. Non pertinent dès lors qu'une corporation est trop influente, Coût de la normalisation pour les PME, en disponibilité humaine, pour participer aux travaux, malgré la gratuité (art. 14 du décret 2009/697) et apporter un éclairage autre que celui des grands acteurs.</p>
OPPORTUNITÉS	RISQUES
<p>Création de communautés pour la qualité et l'appropriation des normes : Pertinent si élaboré par toutes les parties prenantes L'élément le plus déterminant pour l'efficacité de ces démarches normatives est l'appropriation par les acteurs concernés</p> <p>Nouveaux travaux : Se servir de la norme de terminologie existante comme élément de travail pour développer une représentation de l'activité dans le secteur de l'industrie.</p> <p>Aller vers une vision globale Dépasser le strict niveau de la norme pour parler métier</p> <p>Déploiement vers les PME : Après le déploiement chez tous les grands acteurs du secteur, il reste à faciliter l'accès aux PME l'existence de documents en français aide les PME/ETI à s'intéresser aux bonnes pratiques et change l'image « norme = contraintes ».</p>	<p>Liés à la rédaction des documents : Le principal risque est de publier un document qui ne présente pas d'intérêt opérationnel et reste au stade d'une simple réflexion ayant donné lieu à publication Normes détournées de leur but pour imposer des solutions propriétaires souvent mal maîtrisées. Stérilisation de la recherche et des expérimentations innovantes Quelques incohérences (inexpérience de certains acteurs ou pression de groupes d'influence)</p> <p>Liés à l'application des normes : Ne pas mettre en œuvre les exigences des standards « à la lettre » mais conserver en tête l'esprit de maîtrise des services et des risques associés. La mise en œuvre est intéressante puis à terme, contraignante par manque d'évolution et d'amélioration des processus – manque de prise en compte des retours d'expérience Risque dû à la nouveauté des documents et à l'inexpérience des intervenants (consultants, auditeurs)</p> <p>Méconnaissance de la normalisation : Confusion entre normes, réglementations et signes de reconnaissance</p>

Des freins à la normalisation ont été identifiés dans les réponses à l'enquête par courrier et au cours des entretiens, certains rejoignent l'analyse précédente et correspondent à des besoins d'évolution:

► **Confusion terminologique**

Les consommateurs sont moins coutumiers des normes des services que de celles des produits pour lequel ils peuvent exiger une référence (jouet, alimentation ou autres). De plus, ils font facilement la confusion entre normes (documents d'application volontaire) et textes d'application obligatoire (règlementation) et ils ne sont pas les seuls.

► **Organisation de la normalisation et participation aux travaux**

Les délais d'élaboration des normes, la participation aux travaux de normalisation (des PME/TPE et des consommateurs) et certaines modalités pratiques des travaux sont trois points critiques qui sont mis en avant.

Concernant le délai d'élaboration des normes, le processus de normalisation est perçu comme trop long rendant difficile la participation dans la durée des acteurs avec le risque d'aboutir à un document obsolète à sa sortie. Ce souci semble très sensible dans le domaine à évolution rapide des services. Pourtant, une simplification des filières ISO, CEN ou NF visant à raccourcir les délais est d'ores et déjà mise en œuvre.

Une forte attente est remontée sur le besoin de participation et représentation des PME/TPE. Certains témoignages font état du coût d'accès à la normalisation malgré les dispositions de gratuité pour les PME définies à l'article 14 du décret 2009/697 relatif à la normalisation.

Cette représentation peut être encouragée par les organisations professionnelles.

Concernant les modalités pratiques, les difficultés relatives à la gestion de l'information à travers le nombre de messages reçus, le nombre important de sujets et dans certains cas la difficulté d'accès aux documents ont été signalés.

► **Fragmentation des travaux de normalisation** avec peu de convergence entre normes traitant de sujets semblables et le risque de création de normes « doublons ». Sans compter, la double mobilisation des acteurs sur des sujets voisins.

► **Rationalisation et lisibilité des normes de services**

Les normes s'adressant traditionnellement à des professionnels, leur contenu n'est pas facilement accessible à tous les publics.

Un professionnel souhaitant s'aider des normes éprouve des difficultés à lire et choisir les référentiels qui pourraient l'aider. Des outils (documents, logiciels,...) pédagogiques montrant une normalisation structurée l'aideraient dans sa démarche.

► **La communication & promotion**

L'enquête en ligne montre les actions engagées par les experts des commissions de normalisation pour la promotion des normes (annexe 12). Mais cette communication peut toujours être renforcée et un plan de communication et de promotion des livrables devrait être pensé dès le début des travaux normatifs.

3.2

TENDANCES ET ENJEUX DES MARCHÉS DES SERVICES¹⁹

► **Le barrage de la langue**

Une norme française (NF) ne pourra être connue et reconnue à l'international que s'il y a une traduction en langue anglaise. Ces traductions qui nécessitent un fort investissement, tant financier que sur le plan de l'expertise, sont nécessaires pour la diffusion, la reconnaissance et la prise en compte des normes françaises hors de France.

Les travaux de normalisation internationaux CEN et ISO se déroulent en anglais.

En règle générale, la traduction des projets de normes n'intervient qu'au stade de l'enquête publique.

Dans les deux cas, cela implique une connaissance approfondie et une pratique de la langue anglaise pour les experts.

3.2.1

► **3.2.1. - Marchés en évolution dans un contexte parfois difficile**

► **Marchés très différents**

La notion de service revêt divers aspects, le point commun étant la temporalité et leur part d'immatériel.

On dispose de plusieurs modes de classement des services :

- » Les services vers d'autres entreprises - BtoB, les services vers les consommateurs - BtoC...
- » En fonction du lieu de production du service de proximité (une partie du service est rendu en local : distribution du courrier, maintenance, santé, éducation, ...) et des services internationalisables (les centres de relation client, services financiers, ...) voués à la concurrence.
- » Selon la manière dont le service est délivré : face à face, numérique,...

Cette segmentation peut guider l'émergence de futurs travaux normatifs.

Le contexte global des services doit tenir compte des nouvelles évolutions : la globalisation, le rôle des pays émergents, la création d'une classe moyenne internationale, l'influence culturelle anglo-saxonne, le contexte économique difficile, la raréfaction des ressources...

Le contexte économique difficile pénalise certains acteurs (le tourisme, le transport, ...) et en favorise d'autres. Par exemple, la limitation des investissements va favoriser le secteur de la maintenance par l'augmentation des durées d'exploitation. Cette tendance aura un impact sur les services d'études et de maintenance en condition opérationnelle.

Des activités de type management de l'obsolescence et de remise à niveau (rénovation, reconditionnement, « retrofit ») apparaissent et ouvrent de nouveaux besoins en normalisation.

Enfin de nouvelles tendances apparaissent avec de nouveaux modèles qui se développent : l'économie solidaire, l'économie de partage, l'économie du quaternaire ou de l'usage, l'économie circulaire...

► **Internationalisation ou délocalisation des prestations**

Progressivement, les organisations se recentrent sur leurs activités cœur de métiers (spécialisation qui peut conduire à un transfert de responsabilité).

¹⁹ - Les éléments de contexte et d'analyse de cette partie, proviennent des courriers et des entretiens réalisés (annexes 9, 10 et 11).

Des services sont externalisés à l'international en fonction de la disponibilité des compétences, du coût de la main d'œuvre, des délais d'exécution (décalage horaire), ... Cette tendance a été identifiée dans certains secteurs, notamment les centres de relations clients, les développements informatiques ou les cabinets de conseil...

Aussi à l'instar de l'industrie, les services qui ne nécessitent pas une relation de proximité avec le client sont susceptibles d'être réalisés à l'international.

De plus, des services de proximité peuvent être fournis par des entreprises internationales s'installant en France.

La clarification et la formalisation des services rendus sous forme contractuelle permettent d'identifier le rapport coût/qualité sur les marchés et d'internationaliser les services.

► **Influence anglo-saxonne**

Les pays anglo-saxons sont très orientés service dans la mesure où la culture de la sous-traitance est très forte, renforcée par une culture du « contrat » oral. Les anglais n'ont pas ratifié le traité de Vienne de 1988 sur les contrats internationaux - Convention des Nations Unies sur les contrats de vente internationale de marchandises.

D'une manière générale, les contrats sont fixés sur des engagements de résultats plus que de moyen et basés sur des performances [SLA (service-level agreement), KPI (Key Performance indicateurs)].

3.2.2. - Industrialisation des services, externalisation et intégration

► **Industrialisation des services**

Le contact entre le client et le prestataire rend le service unique.

Les grands groupes ont vu l'importance d'une harmonisation dans la délivrance du service, aussi bien sur le plan technique que dans la relation client. L'industrialisation des services implique de mettre un système de mesurage en place, non seulement interne par les systèmes d'information, les collaborateurs eux-mêmes mais aussi externe par les systèmes d'information, des enquêtes mystères,...

Le système de mesurage permet de prendre du recul sur ses propres pratiques et de se comparer (benchmark) vis-à-vis d'autres prestations. Les bonnes pratiques sont alors plus facilement décelées et diffusées.

► **Externalisation des services**

Les entreprises se recentrent sur leur cœur de métier et externalisent les services associés à leurs activités ainsi que les fonctions supports (comptabilité, paie, informatique, sécurité, RH, etc).

- **Intégration des services** : Une autre tendance est l'intégration de services pour développer des solutions globales (incluant au besoin des produits). Cet aspect ouvre sur une approche systémique de l'ingénierie de service et sur les architectures de service avec des aspects interprocessus, modélisation de services, interfaces, prototypage et simulation.

L'ensemble de ces trois facteurs engendre une complexité technologique et organisationnelle de plus en plus importante

3.2.3. - Evolutions des tendances orientées utilisateurs

► Evolution des exigences et des attentes dans la relation client

Les exigences des clients sont de plus en plus fortes. Ce constat est lié à l'internationalisation, à la facilité de déplacement, au développement des offres à bas coût (low cost), à l'accès des pays émergents. L'utilisation d'internet permet de comparer les offres conduisant à une plus grande mobilité des clients. Cependant, ces outils de comparaison peuvent être de nature à accroître les confusions des consommateurs et à biaiser la concurrence entre les entreprises, faute d'objectifs, de résultats et de méthodologies transparentes.

L'expérience client constitue en soi une dimension essentielle du service, notamment l'esprit de service mis en œuvre par le personnel. L'approche des usages, l'enjeu de simplification et de personnalisation du service ainsi que la volonté d'être impliqué dans le processus de co-crédation, appellent le besoin de normes transversales dans l'univers des services. Ces attentes s'appliquent désormais quels que soient les secteurs et domaines d'activité, jusqu'aux domaines industriels.

► Spécificités des différents utilisateurs

Les utilisateurs demandent la prise en compte des spécificités de leurs besoins. Ils recherchent la visibilité de la prestation délivrée et son niveau de fiabilité.

De plus, ils se voient attribuer de nouveaux rôles (BtoC au CtoC voire CtoB).

Grâce aux nouvelles technologies, ils disposent désormais de divers moyens pour diffuser leurs opinions. L'utilisateur devient acteur en étant à la fois vecteur de connaissance de l'offre et des prestataires associés, promoteur, voire inventeur de nouvelles offres.

Les prestataires de services cherchent à prendre en compte ces particularités, du fait en particulier de la personnalisation possible des services. Ils réagissent aux nouvelles demandes. A titre d'exemple, les aménagements pour l'accueil des enfants, le prêt d'un véhicule ou l'acheminement des produits achetés, l'accompagnement des personnes à mobilité réduite dans les transports... sont autant de réponses d'entreprises qui se sont adaptées à ces niches de clientèle.

Outre l'image que véhiculent les entreprises de service, elles ont besoin de rassurer leur clientèle pour la fidéliser. En revanche, elles peinent à définir des critères d'évaluation sur l'ensemble de l'offre de services et à se positionner en interne ou sur le marché.

► Transparence de l'information (Relations contractuelles et prévention des litiges)

Les utilisateurs exigent de plus en plus de transparence sur les prestations délivrées, notamment dans les domaines contractuels, comme par exemple, les banques, assurances, prestataires immobiliers... Les organisations tentent de donner un maximum d'information pour renseigner et rassurer les utilisateurs et les fidéliser.

L'information, voire la formation du public, vise à la compréhension, au bon déroulement et à une meilleure perception du service pour fidéliser les utilisateurs.

L'ensemble de ces tendances montrent la nécessité de rapprocher les clients, les utilisateurs et les fournisseurs de service dans une vision partagée.

3.2.4

3.2.4. - Un capital humain à développer

L'émergence de nouveaux métiers qui s'adressent pour certains à des personnes déjà expérimentées et ne relevant pas de la formation initiale font émerger des besoins en formation et en qualification.

Au-delà de processus efficaces, le service n'offrira complète satisfaction au client et tendra vers l'excellence que par la qualité de la relation entre le client et les collaborateurs du prestataire de services.

Pour cela, il est important que le personnel dédié fasse preuve de certaines compétences :

- » techniques dans le domaine
- » éthiques sur les bonnes pratiques et celles à éviter
- » relationnelles, traduisant une réelle posture d'esprit de service, qui facilitent la relation entre utilisateur et prestataire afin d'optimiser la prestation

Dans certains domaines, des qualifications de personnes sont exigées, dans d'autres secteurs, ce sont les entreprises qui sont qualifiées. Ces qualifications, investissement des entreprises, permettent d'apporter aux clients une prestation doublement garantie (par les processus et par les compétences de son personnel).

3.2.5

3.2.5. - Les technologies et données : acteurs incontournables des services

► L'émergence du numérique (avant, pendant et après le service)

Le numérique devient incontournable et constitue une valeur ajoutée au service initialement apporté.

Le numérique induit de nouvelles organisations :

Le CtoC²⁰ : Le numérique met en contact des particuliers entre eux pour se rendre des services souvent à des tarifs attractifs.

Le CinB²¹ : Les entreprises profitent des réseaux pour proposer d'effectuer une partie des services qui auparavant était réalisé par leur personnel. Cette pratique s'accroît.

Le C tout seul²² : La croissance du nombre de clients technophiles encourage les organisations à leur proposer de réaliser seuls une partie du service.

Par ailleurs, le numérique induit de nouveaux modes de mise à disposition des normes sous des formes directement utilisables dans des applications logicielles (sans développement systématique de programmes spécifiques).

Ces nouveaux modes de fonctionnement conduisent à s'interroger sur les domaines de responsabilités, d'organisation, d'échanges et de qualité de la prestation de services.

► Capitalisation et interopérabilité des données : données de masse « Big-Data »

La connaissance des utilisateurs est au cœur des services. L'enjeu des organisations est d'exploiter ces données pour proposer et développer de nouvelles offres.

Cependant, ces données sont aujourd'hui encore difficilement exploitables en raison du volume, des moyens d'identification et du manque d'interopérabilité. Se pose également la question

20 - CtoC : consumer to consumer – services entre particuliers

21 - CinB : Consumer in Business utilisateur intervenant dans la prestation de services d'un professionnel

22 - CtoSeul appelé « self care »

fondamentale de la crédibilité et de la validité de ces données.

De plus, dès la conception, les systèmes d'informations doivent prendre en compte leur exploitation par d'autres et permettre l'interopérabilité des données.

La problématique des données de masse et de leur interopérabilité n'est pas spécifique au secteur des services et son volet normalisation est en cours d'analyse au comité stratégique « information et communication numérique »

3.3

ANALYSE PROSPECTIVE POUR LA NORMALISATION

3.3.1

3.3.1. - Les potentiels d'utilisation des normes

Les deux enquêtes, en ligne et par courrier ont montré que la normalisation peut être utilisée pour établir un langage commun, définir les services, comparer les services entre eux, pour leur interopérabilité, leur compatibilité, une qualité de service minimum commune, l'amélioration de la qualité de service. D'autres aspects sont le développement de la culture service par les normes et la promotion de l'innovation.

Mais l'utilisation principale actuelle est la structuration des marchés et l'harmonisation des pratiques.

« La normalisation, ou la soft law²³ (droit souple) devrait être encouragée car les entreprises sont en demande d'instruments permettant d'harmoniser les pratiques d'une profession tout en conservant une certaine souplesse »

L'enjeu de la normalisation est de pouvoir prouver de **bonnes qualités de service et de relation client pour rassurer le client sur ce type de prestations immatérielles.**

Les normes de services sont ainsi structurantes pour :

- » la formation (initiale et continue),
- » les relations contractuelles,
- » les outils de gestion,
- » la mesure,
- » les processus mis en œuvre et les indicateurs de performances,
- » les informations relatives à la description des services et des produits,
- » la documentation associée aux biens et services sur leur cycle de vie,
- » la collecte et l'utilisation des données du retour d'expérience du fonctionnement des produits et services.

Elles contribuent à instaurer la confiance permettant de fournir des outils validant la sécurité et la performance d'un produit et d'un service. En « matérialisant » le service qui est immatériel, la norme permet sa valorisation. Ceci a été montré pour la formation et les centres de relations clients par exemple.

Leur vocation est internationale.

23 - Définition du droit souple : Etude annuelle 2013 - Le droit souple. Rapport adopté par l'assemblée générale du Conseil d'Etat le 4 juillet 2013 - <http://www.conseil-etat.fr/Decisions-Avis-Publications/Etudes-Publications/Rapports-Etudes/Etude-annuelle-2013-Le-droit-souple>

3.3.2. - Les prérequis de l'élaboration de normes

Il ressort des enquêtes un certain nombre de prérequis pour l'élaboration des normes. Un travail normatif peut être engagé si :

- ▶ **Il est l'expression du besoin du marché et correspond à un besoin économique réel, exprimé par les acteurs du marché.** L'augmentation de la performance et du développement de marchés est très présente.
- ▶ **Un certain niveau de maturité sur les sujets est atteint :** ceci concerne par exemple les décisions politiques, stratégiques ou financières des organisations, la prise en compte des freins de certains acteurs.
- ▶ **La représentativité du tour de table est assurée** (acteurs de la chaîne de valeur, prise en compte des PME/TPE, des consommateurs, des utilisateurs concernés...)
- ▶ **La disponibilité et la qualité de l'expertise existent**, en particulier pour une représentation européenne ou internationale
- ▶ **La capacité et les ressources d'investissement sont mobilisables** (sur le long terme : 2 à 3 ans de travail et réunions internationales possibles)
- ▶ Les risques d'incohérence entre norme et réglementation sont prévenus

3.3.3. - Perspectives de normalisation pour les services issus de l'enquête en ligne

Des perspectives de normalisation résultant de l'enquête en ligne sont données dans le tableau ci-dessous. Elles sont classées par domaines.

DOMAINE	VERBATIM
Maintenance	<i>Nouveaux sujets (management des pièces de rechange, décomposition fonctionnelle des équipements, modèles de maintenance prévisionnelle...), mise à jour des normes existantes, consolidation et gains de cohérence entre les documents, évolution vers des normes européennes et internationales</i>
Maintenance	<i>Au niveau national, il faut encore développer le lien entre les processus et les indicateurs. Il reste à établir un groupe de normes qui permette de relier les processus de conception, les plans et les documents définissant les composants, les nomenclatures et les programmes de maintenance. Le lien au système global de classification et de description des produits eCl@ss²³ et de certification des données techniques des produits constitue l'étape clé pour l'utilisation efficace d'Internet et la préservation du multilinguisme et donc du français</i>
Transport	<i>Les normes doivent encore évoluer au vu de l'expérience acquise et surtout de disposer de profils d'utilisation</i>

24 - eCl@ss : eCl@ss est le standard de classification de données relatives aux produits destiné à la classification et à la description uniforme de produits et services. Seul eCl@ss a réussi à s'établir en tant que standard industriel conforme aux normes ISO/IEC à l'échelle nationale et internationale.

DOMAINE	VERBATIM
Construction	<i>Perspectives commerciales faibles, Perspectives (ambitions) « qualité » fortes, visant à canaliser (à défaut de limiter) l'influence des majors.</i>
Management de la logistique	<i>Relancer la commission management de la logistique – approvisionnement (supply chain) afin de constituer un groupe d'expert influant au niveau international.</i>
TI	<i>Améliorer la performance économique des projets Les perspectives de normalisation services sont stratégiques dans le domaine des services informatiques d'une part et de la sécurité de l'information associée aux services informatiques d'autre part. D'autant plus dans la perspective du développement exponentiel des solutions en « mode services externes (cloud) »</i>
Environnement (qualité des sols + RSE)	<i>elle existe déjà, à mettre à jour régulièrement</i>
Création d'entreprise/pépinières	<i>Il est envisagé de proposer la révision de la norme de notre métier</i>
Création d'entreprise/pépinières	<i>La normalisation existe mais elle est trop réduite et manque d'ouverture pour permettre l'innovation et son extension en termes de marché.</i>
Formation	<i>Beaucoup reste à faire, moins en terme d'outils que de démarches et de postures</i>
Formation	<i>très importante compte tenu de l'enjeu de la formation il est nécessaire d'élaborer et de mettre sur le marché une norme pour les professionnels de la prestation de service intellectuel (facilitation).</i>
Conseil	<i>La ville durable connaît des développements dans le domaine normatif, ce qui aura certainement des impacts sur les activités des différents prestataires, dont les sociétés d'ingénierie.</i>
Archivage	<i>Numérisation/records management</i>
Tourisme	<i>rendre plus lisible et plus efficace les services rendus</i>
Eau	<i>Il y a une forte attente de comparaison internationale donc il serait opportun de pouvoir développer des repères normatifs qui pourraient servir d'étalon au niveau international.</i>
Excellence de services	<i>les travaux menés pourraient déboucher sur une norme européenne Excellence du Service dans les 10 années à venir, ce qui permettrait de professionnaliser des métiers non reconnus à ce jour et à valoriser des acquis d'expériences vécues. Les perspectives semblent prometteuses.</i>

3.3.4. - Les besoins en normalisation pour les services exprimés lors de l'enquête par courriers et au cours des entretiens

Les besoins génériques listés ci-dessous ont été exprimés soit lors de l'enquête en ligne, soit lors des entretiens :

- ▶ Une approche structurée avec une prise en compte de l'ensemble du cycle de vie.
- ▶ Une approche globale des activités de service qui prenne en compte les expériences et bonnes pratiques des secteurs de l'économie basées sur des prestations de service (banque, assurance, transport, énergie, ...).
- ▶ Définir des cadrages méthodologiques pour l'élaboration des normes sur des prestations de services incluant de nouvelles techniques (articulation produits, services, technologies) pour la protection de l'utilisateur.
- ▶ Des travaux sur la terminologie et les ontologies (services, systèmes, produits, solutions, ...).
- ▶ Identifier des méthodes de mesures des services (définitions de critères et de méthodes, réalisation des mesurages et investissements consacrés).
- ▶ Des travaux sur l'analyse de valeur et des utilités dans le domaine des services avec des travaux sur les mesures (KPI standards, ...).
- ▶ Opportunité de formaliser certains aspects contractuels : Assurer l'engagement de performance de services aux utilisateurs et les mécanismes contractuels associés ou les engagements de performance de recours des maîtres d'œuvre aux PME. (aéronautique et maritime civils).
- ▶ Faciliter l'interopérabilité entre les acteurs et les offres.
- ▶ Assurer des services d'études et de maintenance en condition opérationnelle avec management de l'obsolescence et remise à niveau.
- ▶ Approche systémique de l'ingénierie de service avec à terme convergence avec l'ingénierie système traditionnelle (celle dédiée aux éléments tangibles) :
 - » Point de vue service et opération dans les cadres d'architecture
 - » Vision unifiée avec description des produits tangibles aux travers des services produits lors de l'exploitation (ex : prise en compte des travaux SOA, Produit Système Service)
 - » Description de systèmes sociotechniques et lien avec la théorie des organisations
- ▶ Travaux sur les architectures de service.
- ▶ Lien entre les systèmes de management des organisations et les architectures de service (au sens CMMI du terme) :
 - » Travaux sur les aspects interprocessus et définition des patterns de service
 - » Définition d'interfaces standards
 - » Prototypage et simulation
- ▶ Prise en compte du facteur humain dans les services.
- ▶ Définir des outils d'amélioration de la relation client.
- ▶ La prise en compte des utilisateurs et la protection des consommateurs comme les publics fragiles.

- ▶ Développer le capital humain des entreprises de service notamment en termes de compétences comportementales (relation client, qualité de services et expérience utilisateur).
- ▶ Pour les services externalisés vers les entreprises en BtoB : définir des engagements de performance en matière de reprises de personnel et de valorisation des RH.
- ▶ Créer une identité culturelle européenne en termes de services, favorisant l'exportation des prestations via la normalisation.
- ▶ Les changements liés au numérique impliquent l'arrivée d'une nécessaire phase de rééquipement en termes de pratiques et de savoirs pour la majorité des entreprises. Le développement des normes services autour des nouvelles technologies sera un vecteur d'innovation et d'accélération de la mise en adéquation des offres à leur écosystème. De même des documents d'aide à la relation clients et aux bonnes pratiques sur internet peuvent contribuer à l'ouverture des marchés en particulier pour le PME/TPE.
- ▶ D'une manière générale, la mise à niveau des normes en fonction des nouvelles technologies et des retours d'expérience.
- ▶ Pour les nouvelles activités de services, les normes par exemple de gestion sous forme de guides de bonnes pratiques peuvent être des outils utiles dans les relations avec les financeurs en compléments des outils des syndicats (banques, collectivités...).
- ▶ Définir de outils de marketing des services afin de valoriser soit en interne soit en externe la valeur ajoutée de développer de nouveaux services et de nouvelles technologies.

3.3.5

3.3.5. - Communication et diffusion

L'ensemble des enquêtes et analyses identifient des besoins en communication et sensibilisation des organisations à la normalisation sous différents aspects :

- ▶ Promouvoir la normalisation sous tous ses aspects (produits, management, services...) auprès des acteurs des services et travailler sur l'image de la norme dans les services.
- ▶ Sensibiliser à la normalisation pour les services auprès de l'ensemble des acteurs. Les services étant amenés à se développer dans tous les domaines d'activité.

« Avant d'être perçue comme une contrainte, la normalisation est un outil de professionnalisation dont un levier de qualité, elle est aussi un outil d'intelligence économique »

- ▶ Montrer la compatibilité de la norme et de l'innovation.

« Compatibilité entre les normes et la proposition d'offres uniques et originales »

- ▶ Diffuser et promouvoir des normes tant au niveau national, pour leur utilisation sur le terrain, qu'au niveau européen et international pour la mise en avant du savoir-faire français. L'utilisation des normes permet ainsi de développer l'activité à l'international et la promotion du savoir-faire français (de niche si besoin) en ayant un réel avantage concurrentiel.

« Les services étant largement internationaux, les normes de service sont souvent européennes. La France doit jouer son rôle d'initiateur de nouvelles normes de service qui seront ensuite passées au CEN ou à l'ISO. Cela constituerait un atout pour maintenir la compétitivité française. »

4

REMERCIEMENTS

L'ensemble des contributeurs à ce livre blanc sont remerciés et en particuliers les experts et représentants des organisations qui ont participé à l'enquête en ligne, ont répondu à l'enquête courrier et ont eu l'amabilité de nous accorder un entretien (annexe 11).

Le membre du groupe de travail du comité stratégique « Management et Services » sont aussi vivement remerciés.

Mlle Odile NGUYEN, qui a réalisé son stage de fin d'étude à AFNOR sur la réalisation et l'analyse des cartographies de normes qui ont servi pour ce livre blanc est elle aussi chaleureusement remerciée.

Groupe de travail « Livre blanc sur la normalisation dans les services »

Animateur : Mme Laurence KERLEGUER – LE GROUPE LA POSTE

Secrétaire : Mme Fabienne RAMIREZ – AFNOR Normalisation

Participants :

M. Grégory BERTHOU - AFNOR Normalisation

M. Jacques BESLIN - Association LEO LAGRANGE Défense des Consommateurs

M. Nicolas BIROUSTE - AFNOR Normalisation

Mme Isabelle DAUGY – DGE SQUALPI

M. Jean-Luc FILHOL - SNCF / NORHA

Mme Lucie GANZIN - AFNOR CERTIFICATION

M. François-Xavier HUARD - APCMA

Mme Anne-Marie LE NIGER - DGCCRF

M. Pierre MORICEAU - AFAV

M. Issam MOURAHIB - DGCCRF

Mme Odile NGUYEN - FSEG Strasbourg

M. Claude PICHOT - AFIM

M. Michel PRIE - CESYS

Mme Valérie PRIN - CINOV

M. Xavier QUERAT-HÉMENT – GROUPE LA POSTE – Président du CoS Management et services



ANNEXES

Sommaire

ANNEXE 1 : Méthodologie	43
ANNEXE 2 : Bibliographie	44
ANNEXE 3 : Termes et définitions	45
A. Définitions des services	45
B. Définition de la normalisation	48
ANNEXE 4 : Outils pour les rédacteurs de normes	50
ANNEXE 5 : La normalisation dans les services : Une dynamique européenne	52
A. Historique de la normalisation services en Europe	52
B. La Nouvelle approche en matière d'harmonisation technique et de normalisation	55
ANNEXE 6 : Liste des champs couverts par la directive services (2006/123/CE)	57
ANNEXE 7 : Cartographies des structures internationales et européennes avec les commissions françaises correspondantes	57
ANNEXE 8 : Typologie des normes et documents normatifs	60
ANNEXE 9 : Questionnaires pour les enquêtes	62
A. Questionnaire pour l'enquête en ligne	62
B. Questionnaire pour l'enquête par courrier	62
ANNEXE 10 : Liste des organismes consultés lors de l'enquête par courrier	63
ANNEXE 11 : Liste des réponses reçues et des entretiens dans le cadre de l'enquête par courrier	65
ANNEXE 12 : Enquête en ligne – Moyens de diffusion et de communication sur les documents normatifs	66



MÉTHODOLOGIE

La démarche, en trois étapes, a été définie et mise en œuvre par un groupe de travail du comité stratégique «Management et services» d'AFNOR :

1^{re} étape : Analyses bibliographiques et normatives du patrimoine de normes existantes.

Cette étape a commencé par :

- ▶ Le recensement des documents et études faites au niveau français mais surtout au niveau européen sur la normalisation dans les services (annexes bibliographie) ;
- ▶ Le recensement des documents normatifs dans la collection française et l'identification des structures françaises ayant contribué au développement des normes de services

L'ensemble de ces informations ont permis d'éclairer le contexte normatif français, européen et international.

Le catalogue recense les documents normatifs sur les services de tous les comités stratégiques. Ceux liés aux produits ou technologies venant en soutien à des services (par exemple les normes sur les véhicules pour les services de secours ou les protocoles de communication (normes ETSI) n'ont pas été retenus).

Ce catalogue a servi de base pour quatre cartographies :

- ▶ La première propose une classification selon la nomenclature d'activités française de l'INSEE
- ▶ La seconde la complète avec un accès aux données économiques de l'INSEE de 2011 pour les services marchands.
- ▶ La troisième donne une classification des documents normatifs selon leur usage : services aux particuliers, services aux entreprises, services publics et normes génériques de services
- ▶ La quatrième la complète avec les différents types de normes pour chaque usage : Les normes fondamentales, les méthodes d'essais et d'analyse, les spécifications les recommandations (guides, lignes directrices...) et les documents normatifs d'organisation

Ces quatre cartographies sont complétées par une cinquième sur les normes et documents normatifs développés au niveau national dans les autres pays européens.

Ce travail permet d'avoir une vue de l'ensemble du paysage normatif et est analysé dans la partie 1. Elles sont disponibles sur le site AFNOR à l'adresse suivante :

<http://www.afnor.org/normalisation/cos/liste-des-commissions-de-normalisation-par-comités-strategiques-cos>

2^e étape : La consultation des acteurs économiques à travers :

- ▶ **une enquête en ligne auprès des comités stratégiques et des commissions de normalisation ayant développé une normalisation dans les services**

Le questionnaire en annexe 9A a été envoyé à tous les membres des commissions de normalisation ayant développé des normes de services afin de recueillir leurs retours d'expériences, les enjeux ayant conduit au développement des normes et les enjeux actuels, les développements européens ou internationaux, la constitution des tours de tables...

Cette consultation était ouverte aussi sur les perspectives et les besoins en normalisation pour développer les services à court, moyen et long terme.

Les comités stratégiques auxquels sont rattachées ces commissions de normalisation ont été aussi consultés.

L'enquête a été mise en ligne du 18 novembre au 31 janvier 2014. 100 structures de normalisation ont été consultées : 88 Commissions de normalisation et 12 Comités stratégiques.

- ▶ **une enquête par courriers et entretiens auprès d'organismes reconnus dans le domaine des services (fédérations, syndicats...)**

Un courrier a été adressé aux principaux organismes concernés par les services (annexe 10). Les questions sont dans l'annexe 9B. Une vingtaine d'organismes ont répondu par courrier ou entretien (annexe 11)

3^e étape : La validation des résultats et des recommandations par une enquête de validation auprès du CoS «Management et services» avant communication du livre blanc

Les résultats et recommandations du livre blanc ont été présentés au cours des réunions du comité « Management et services » de 2014 ainsi qu'à la réunion d'octobre du comité stratégique « Biens de consommation, sports, loisirs ».

Une enquête a ensuite été menée auprès des membres de ces deux comités stratégiques (Instruction ISO 2014/080) du 20 novembre au 3 décembre 2014. Les commentaires reçus ont été traités lors de la réunion du groupe de travail du 5 décembre.

Présentation du livre blanc lors du séminaire organisé par AFNOR le 11 février 2014.



BIBLIOGRAPHIE

PUBLICATIONS EUROPÉENNES

CEN Guide 15- Guidance document for the development of service standards 2012-02-01

Directive Service 2006-123 :

http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/job_creation_measures/l33237_fr.htm

Commission Européenne – High level group on services

Study on business-related services ECORYS for European Commission, DG Enterprise and Industry 12-12- 2012

Rapport du HLG Services du 9 avril 2014 :

<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/4981/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>

Memo : http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-265_en.htm?locale=en

Mandat M_517 sur les normes horizontales de services :

http://ec.europa.eu/enterprise/standards_policy/mandates/database/index.cfm?fuseaction=search_detail&id=525

Joint Research Centre - Industrial landscape vision 2025 for early standardization – Février 2014

CEN's Horizontal European Services Standardization Strategy CHESSE Feasibility Study - Project M/371-1 (2008)

Technopolis Group - Study on the implementation of service standards and their impact on service providers and users – January 2012

<http://ftp.cencenelec.eu/CEN/WhatWeDo/Fields/Services/Technopolis20120124.pdf>

RÈGLEMENT (UE) N o 1025/2012 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 25 octobre 2012 relatif à la normalisation européenne,

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:316:0012:0033:FR:PDF>

PUBLICATIONS FRANÇAISES

Enjeux de la normalisation dans les services – Rapport 1993

Services : les enjeux de la compétitivité française à l’horizon 2025 Etude Oliver Wyman

Services, croissance et compétitivité - Les Notes stratégiques de l’Institut Choiseul Xavier Quérat-hément Juin 2013

Rapports du CPCS 2011-2012 :

http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services/Rapport-CPCS-2011-2012.pdf

Sites :

<http://www.entreprises.gouv.fr/cns>

<http://gps.asso.fr/index.htm>

<http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/sommaire.asp?codesage=SERFRA12A>



TERMES ET DÉFINITIONS

A. DÉFINITIONS DES SERVICES

Différentes définitions des services ont été recensées.

Pour aborder les aspects économiques, la définition INSEE basée sur les codes NAF a été utilisée dans les cartographies :

« Une activité de service se caractérise essentiellement par la mise à disposition d’une capacité technique ou intellectuelle. A la différence d’une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d’un bien tangible acquis par le client. Compris dans leur sens le plus large, les services recouvrent un vaste champ d’activités qui va du commerce à l’administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les activités scientifiques et techniques, les services administratifs et de soutien, l’éducation, la santé et l’action sociale. C’est le sens généralement donné par les anglo-saxons au terme "services". »

3. TERMES ET DÉFINITIONS

En France, dans la pratique statistique, ce vaste ensemble est dénommé « activités tertiaires ». On y distingue le **tertiaire marchand** (transports, commerce, **services aux entreprises, services aux particuliers**, activités immobilières et financières) du tertiaire non-marchand (éducation, santé, action sociale, administration...); les termes secteurs des services sont alors utilisés de façon plus restrictive puisque limités aux services aux entreprises et aux particuliers.

En Europe, les services sont définis dans l'article 57 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne :

« Au sens des traités, sont considérées comme services les prestations fournies normalement contre rémunération, dans la mesure où elles ne sont pas régies par les dispositions relatives à la libre circulation des marchandises, des capitaux et des personnes. Les services comprennent notamment: a) des activités de caractère industriel, b) des activités de caractère commercial, c) des activités artisanales, d) les activités des professions libérales. Sans préjudice des dispositions du chapitre relatif au droit d'établissement, le prestataire peut, pour l'exécution de sa prestation, exercer, à titre temporaire, son activité dans l'État membre où la prestation est fournie, dans les mêmes conditions que celles que cet État impose à ses propres ressortissants. »

Il est à noter dans le règlement européen 1025/2012 sur la normalisation que « la distinction entre les services et les marchandises devient moins pertinente dans la réalité du marché intérieur. Il n'est pas toujours possible, dans la pratique, de distinguer clairement les normes relatives aux produits des normes relatives aux services. Bon nombre de normes relatives aux produits possèdent une composante de service ».

Au niveau international, les principales définitions viennent des travaux sur les systèmes de management de la qualité avec en particulier le projet de norme ISO/DIS 9000:2014 « Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire » qui prend en compte les évolutions des environnements des organismes.

« A l'heure actuelle, les organismes ne peuvent pas réussir seuls. Dans le passé, de nombreux enjeux tels que l'innovation, l'éthique, la confiance et la réputation pouvaient être considérés comme des paramètres individuels exclus du management quotidien. Dans l'environnement actuel d'un organisme, le succès nécessite que ces enjeux fassent l'objet d'une attention constante et soient considérés comme corrélés. La présente norme reconnaît et constitue une réponse à ce nouveau contexte du management en fournissant des lignes directrices communes pour des normes telles que l'ISO 9001:2015, l'ISO 14001, l'ISO 50001 et l'ISO 26000 (article 2.4.3). »

Dans l'ISO/DIS 9000, Les services font partie des éléments de sortie (article 3.7.5) qui sont le résultat d'un processus (article 3.6.1).

« Il existe quatre catégories génériques d'éléments de sortie : les services (par exemple transport), les "software" (par exemple logiciel, dictionnaire), les [produits] matériels (par exemple pièces mécaniques de moteur) et les produits issus de processus à caractère continu (par exemple lubrifiant).

De nombreux éléments de sortie sont constitués d'éléments appartenant à différentes catégories génériques d'éléments de sortie. L'élément de sortie est appelé service, produit, logiciel, matériel ou produit issu de processus à caractère continu selon l'élément dominant. Par exemple, une automobile se compose de matériel (par exemple les pneus), de produits issus de processus à caractère continu (par exemple carburant, liquide de refroidissement), de software (par exemple droits d'auteur du logiciel de commande de moteur, manuel d'utilisation) et de services (par exemple explications du vendeur concernant le fonctionnement). La propriété d'un produit peut généralement être transférée. Ce n'est pas nécessairement le cas pour un service. »

Le service (article 3.7.7) est un élément de sortie (3.7.5) **immatériel** qui est le résultat d'au moins une activité nécessairement réalisée à l'interface entre le prestataire et le client

La prestation d'un service peut impliquer par exemple :

- ▶ une activité réalisée sur un produit tangible fourni par le client (par exemple réparation d'une voiture) ;
- ▶ une activité réalisée sur un produit immatériel fourni par le client (par exemple une déclaration de revenus nécessaire pour déclencher l'impôt) ;
- ▶ la fourniture d'un produit immatériel (par exemple fourniture d'informations dans le contexte de la transmission de connaissances) ;
- ▶ la création d'une ambiance pour le client (par exemple dans les hôtels et les restaurants).

Un service est habituellement éprouvé par le client.

D'autres définitions sont intéressantes dans le périmètre des services dans ce projet de norme :

- ▶ **Service à la clientèle** (article 3.9.5) est défini comme l'interaction de l'organisme (3.2.1) avec le client (3.2.8) tout au long du cycle de vie d'un produit ou d'un service
- ▶ **Client** (article 3.2.8) : personne ou organisme qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit (3.7.6) ou un service (3.7.7) destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme.
EXEMPLES Consommateur, client, utilisateur final, détaillant, élément d'entrée d'un processus (3.6.1) interne, bénéficiaire ou acheteur.
Le client peut être interne ou externe à l'organisme (3.2.1). Les clients en dehors de l'organisme sont des clients externes. L'élément de sortie (3.7.5) de chaque processus (3.6.1) interne est l'élément d'entrée du processus suivant. Le processus suivant est le client interne du processus précédent.
- ▶ **Fournisseur/prestataire** (article 3.2.9) : personne ou organisme (3.2.1) qui procure un produit (3.7.6) ou un service (3.7.7)
EXEMPLE Producteur, distributeur, détaillant ou vendeur d'un produit (3.7.6), d'un service (3.7.7) ou d'informations (3.8.2).
Un fournisseur peut être interne ou externe à l'organisme (3.2.1).
Dans une situation contractuelle, le fournisseur peut être appelé « contractant ».
- ▶ **Gestion de la configuration** (article 3.3.9) : activités coordonnées en vue du pilotage et de la maîtrise de la configuration (3.12.6)
La gestion de la configuration est généralement centrée sur les activités d'ordre technique et organisationnel qui établissent et maintiennent la maîtrise d'un produit (3.7.6) ou d'un service (3.7.7) et de son information de configuration tout au long de son cycle de vie.
- ▶ **Performance** (article 3.7.9) : résultat mesurable
La performance peut porter sur des constatations quantitatives ou qualitatives.
La performance peut concerner le management (3.3.3) d'activités, de processus (3.6.1), de produits (3.7.6) et de services (3.7.7), de systèmes (3.4.1) ou d'organismes (3.2.1).

B. DÉFINITION DE LA NORMALISATION

La normalisation couvre le champ des services

En France, la normalisation est définie dans le décret 2009-697 du 16 juin 2009 dans son article 1

« La normalisation est **une activité d'intérêt général** qui a pour objet de fournir des **documents de référence** élaborés de manière **consensuelle** par **toutes les parties intéressées**, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations.

Elle vise à encourager le **développement économique** et **l'innovation** tout en prenant en compte des objectifs de **développement durable**. »

L'article 17 précise de plus que « les normes sont d'application volontaire »

Au niveau européen, le règlement 1025/2012 fixe le principal objectif de celle-ci comme :

« La définition de prescriptions techniques ou qualitatives volontaires auxquelles des produits, des procédés de fabrication ou des services actuels ou futurs peuvent se conformer. La normalisation peut porter sur divers aspects, comme les différentes catégories ou tailles d'un produit spécifique ou les spécifications techniques sur des marchés de produits ou services où la compatibilité et l'interopérabilité avec d'autres produits ou systèmes sont essentielles.

La normalisation européenne est organisée par et pour les parties prenantes concernées sur la base de représentations nationales [Comité européen de normalisation (CEN) et Comité européen de normalisation électrotechnique (CENELEC)] et d'une participation directe [Institut européen des normes de télécommunications (ETSI)], et se fonde sur les principes reconnus par l'Organisation mondiale du commerce (OMC) dans le domaine de la normalisation, à savoir cohérence, transparence, ouverture, consensus, application volontaire, indépendance par rapport aux intérêts particuliers et efficacité. »

Les différents types de documents normatifs

Au niveau européen, la norme NF EN 45020 de 2007 « Normalisation et activités connexes - Vocabulaire général » reprend le guide international ISO/IEC Guide 2 de 2002 « Normalisation et activités connexes — Vocabulaire général ».

- ▶ Norme (article 3.2) : *document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné*
NOTE : Il convient que les normes soient fondées sur les acquis conjugués de la science, de la technique et de l'expérience et visent à l'avantage optimal de la communauté »
- ▶ Document normatif (article 3.1) : *document qui donne des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats*
L'expression « document normatif » est un terme générique qui recouvre les documents tels que les normes, les spécifications techniques, les codes de bonne pratique ...
- ▶ La norme de services (article 5.6) :
Norme qui spécifie les exigences auxquelles doit satisfaire un service pour assurer son aptitude à l'emploi

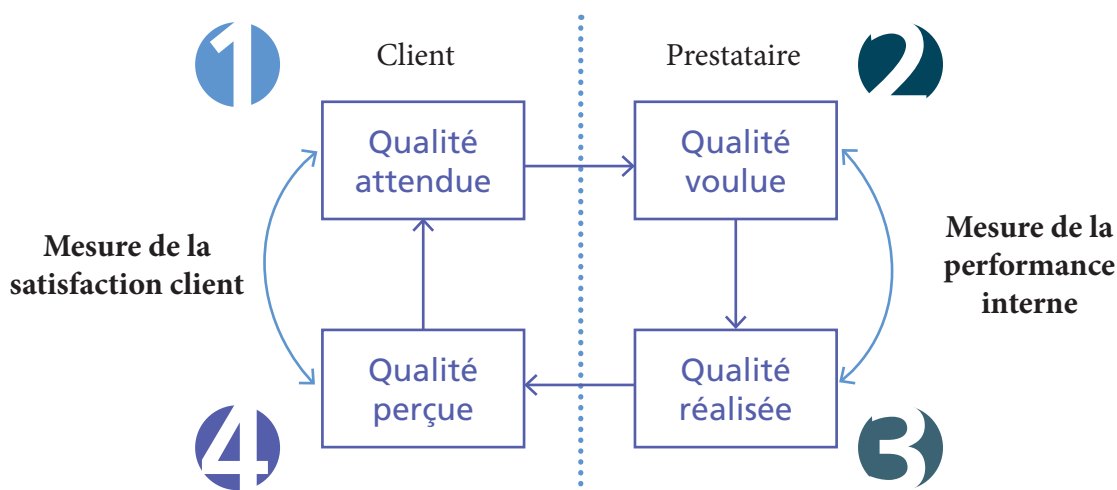
Des normes de service peuvent notamment être élaborées dans des domaines tels que ceux de la blanchisserie, de l'hôtellerie, du transport, de l'entretien des voitures, des télécommunications, de l'assurance, de la banque, du commerce.

Articulation norme de qualité de services et norme de management de la qualité

Les normes de management de la qualité définissent des modes de pilotage et de maîtrise d'une organisation.

Les normes de service définissent les résultats à atteindre. Ce n'est pas la manière de se fixer des objectifs qui est décrite mais les objectifs eux-mêmes.

Ainsi, tel que décrit dans la norme NF X50-700, « toute démarche d'amélioration de la qualité peut se décomposer en quatre étapes : planifier, mettre en œuvre, évaluer et réagir. Ces quatre étapes sont notamment représentées dans la roue de "Deming" ou "PDCA" (Plan, Do, Check, Act : planifier, réaliser, évaluer, corriger). La réflexion proposée dans les normes de qualité de service s'inscrit dans la première étape "Planifier". Une démarche d'amélioration de la qualité de service se doit de commencer par la définition du service que l'on veut rendre. C'est cette définition qui constitue le référentiel de service. Par référentiel de service on entend l'ensemble des caractéristiques qui spécifie le service voulu par l'organisme tant par ses critères que par le niveau à atteindre sur ces critères.



Le service voulu doit être défini en tenant compte des attentes des clients. Il doit aussi être défini d'une manière telle qu'il puisse servir de base au management opérationnel de la réalisation du service et à l'évaluation de la conformité. Il est une des composantes essentielles du cycle de la qualité ».

Les deux approches sont donc complémentaires:

- ▶ la norme de management de la qualité porte sur la performance de l'organisation, mais pas sur le service produit
- ▶ la norme de service porte sur le service produit mais ne porte pas sur l'organisation.

L'objectif des deux approches étant le même : la confiance et la satisfaction du client à travers la maîtrise des processus et des organisations (norme de management) et la maîtrise du service fourni (norme de service).

Certains secteurs comme les transports publics ou le secteur bancaire ont mené ou mènent des réflexions quant à la pertinence de mener ces deux approches ou de privilégier l'une ou l'autre.

ANNEXE 4

OUTILS POUR LES RÉDACTEURS DE NORMES

Deux guides pour la rédaction des normes de services ont été identifiés :

► **CEN Guide 15 : 2012 « Guide pour le développement de normes de services »**

Ce guide fournit une méthodologie pour développer des normes génériques et sectorielles dans le domaine des services, en tenant compte des besoins et exigences des parties intéressées y compris les consommateurs.

Il est destiné à soutenir ceux qui sont intéressés ou impliqués dans le développement de normes dans le domaine des services des secteurs publics ou privés, BtoB, BtoG, BtoG ou GtoP, indépendamment des secteurs ou sous-secteur d'activité.

Il clarifie l'interface entre les normes de services et les normes de système de management, les aspects réglementaires ainsi que d'autres aspects horizontaux comme les critères de choix et d'évaluation, les ressources humaines, les aspects environnementaux, l'accessibilité, la responsabilité sociale des entreprises, les PME/TPE, le mesurage de la qualité de service...

Il propose une démarche de définition des sujets de normes et propose un modèle de cycle de vie des services reproduit dans la figure ci-après

Ce guide n'est actuellement ni traduit en français, ni repris dans la collection française.

► **ISO/CEI Guide 76 : 2008 Élaboration des normes de service — Recommandations pour répondre aux attentes des consommateurs**

La réunion de l'ISO Copolco du 16 mai 2014 a vu une montée en puissance de la Chine (SAC) dans le domaine des services. La Chine a ainsi demandé et obtenu à la fois, la mise en révision du guide ISO/IEC guide 76 ainsi que la création et l'animation d'un nouveau groupe de travail sur la normalisation des services. A ce jour, un groupe ad hoc a été créé pour préparer et justifier la proposition du SAC (Chine) (Résolution 3/2014).

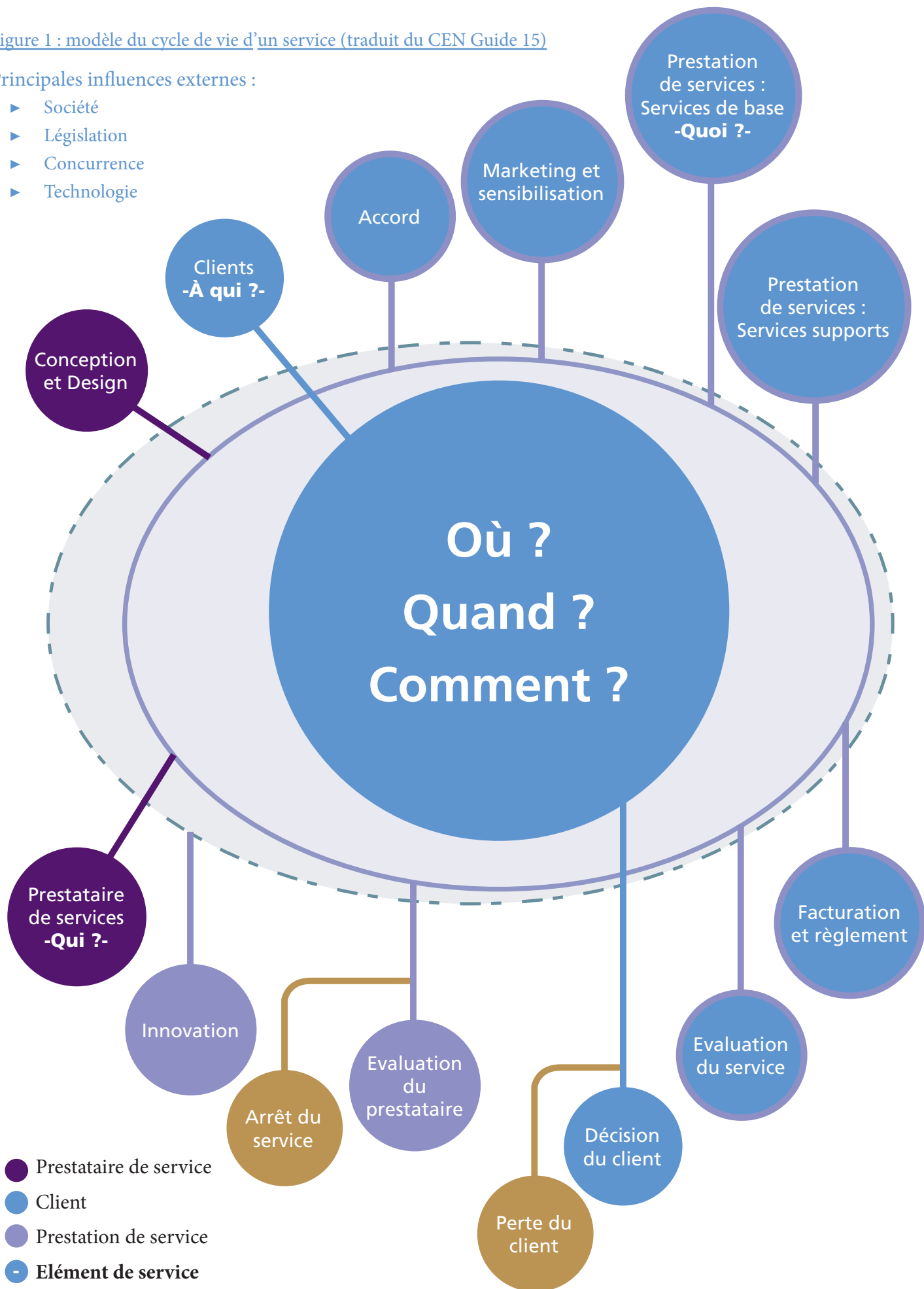
La structure de suivi française de l'ISO COPOLCO est le COSAC : Comité Consommation d'AFNOR

4. OUTILS POUR LES RÉDACTEURS DE NORMES

Figure 1 : modèle du cycle de vie d'un service (traduit du CEN Guide 15)

Principales influences externes :

- ▶ Société
- ▶ Législation
- ▶ Concurrence
- ▶ Technologie





LA NORMALISATION DANS LES SERVICES : UNE DYNAMIQUE EUROPÉENNE

A. HISTORIQUE DE LA NORMALISATION SERVICES EN EUROPE

La normalisation européenne dans les services est récente avec de premiers comités techniques européens créés dans les années 90 :

- ▶ CEN/TC 319 – Maintenance (1993)
- ▶ CEN/TC 320 - Transport – Logistique et services (1993)
- ▶ CEN/TC 329 - Services touristiques (1995)
- ▶ CEN/TC 331 - Services postaux (1996)

Pour les services postaux, un dispositif similaire à la nouvelle approche dans le domaine des produits a été appliqué avec une directive sur les services postaux (directive 97/67/CE dont la dernière version est 2008/6/CE) et des normes européenne harmonisées venant en appui de ses exigences essentielles dont quatre concernent la qualité de service (figure2).

Cependant, si la nouvelle approche, reposant sur la normalisation, a permis de structurer le marché européen de nombreux produits, ce mécanisme fonctionne mal, à ce jour, dans les services qui restent fortement fragmentés avec 20 % seulement des services fournis dans l'UE ayant une dimension transfrontalière.

Vu les enjeux des services, la Commission Européenne met en place, depuis 2004, des actions en vue de les développer.

D'abord, la **directive « services » 2006/123/CE** contient plusieurs mesures destinées à encourager les États membres à élaborer, en coopération avec la Commission, une politique en matière de qualité des services. L'une de ces mesures est l'élaboration de normes européennes volontaires **visant à faciliter la compatibilité et la comparabilité des services fournis par des prestataires d'États membres différents ainsi que l'information du destinataire et la qualité des services. Les champs couverts par la directive sont en annexe 6.**

En parallèle, le **règlement 1025/2012** sur la normalisation encourage la nouvelle approche dans le domaine des services permettant une plus grande compétitivité du secteur en Europe **en améliorant l'interopérabilité et la qualité des services**. Il ouvre en particulier la notification entre états membres des projets de normes nationaux.

Dans le cadre de ces actions de la Commission, la normalisation est utilisée comme un outil de déploiement des services en Europe et la Commission a émis plusieurs mandats auprès du Comité Européen de Normalisation (CEN) :

Le **mandat M 371/2005 avec 10 études de faisabilité sectorielles** et l'étude CHESSE sur une « approche horizontale de la normalisation européenne des services » portant sur les sujets suivants :

- ▶ Accessibilité dans le domaine des transports et du tourisme (pilote par *AFNOR*) ;
- ▶ Services de conseil en engineering (pilote par *AFNOR*) qui a conduit à **la création du CEN/TC 395 sur les Services de Conseil en Ingénierie** et la publication des normes NF EN 16310 Services d'ingénierie - Terminologie destinée à décrire les services d'ingénierie pour les bâtiments, les infrastructures et les installations industrielles - Services de conseil en ingénierie et NF 16311 Services d'ingénierie - Terminologie destinée à décrire les services d'ingénierie pour les produits industriels - Services de conseil en ingénierie.

- ▶ Services des centres d'hébergement (piloté par AFNOR – France) ;
- ▶ Résidences pour personnes âgées (piloté par AFNOR - France) ;
- ▶ Services d'accueil et de réception : dans les entreprises, l'administration et pour l'évènementiel (piloté par AFNOR) ;
- ▶ Services de recrutement (piloté par AFNOR) ;
- ▶ Services de nautisme (piloté par AFNOR) ;
- ▶ Sous-traitance informatique (piloté par le NEN – Pays Bas) ;
- ▶ Sous-traitance (piloté par le NEN– Pays Bas) ;
- ▶ Services à domicile pour les personnes âgées et handicapées (piloté par le NEN– Pays Bas).

Parmi les études de faisabilité, l'**étude CHESSE « stratégie horizontale de normalisation européenne des services »** (CEN Horizontal European Service Standardization Strategy - **mandat 371-1**) conduite par BSI (Grande-Bretagne) a permis d'identifier six thématiques transverses : **Conception, accord, facturation, information client, « réclamation & recours » et prestataires de services.**

A la suite, le **mandat M 517** initié en 2014 et en cours vise à **identifier et développer des normes horizontales de services** sur ces thématiques répondant aux exigences de la directive « Services » quant à la compatibilité et la comparabilité des services ainsi que l'information du destinataire et la qualité des services. Ces sujets doivent répondre aux besoins des acteurs économiques.

Ce mandat est en deux phases :

- ▶ Phase 1 : identification d'un programme de normes horizontales des services faisant suite à **l'étude CHESSE avec l'identification de six ou sept sujets en concertation avec l'ensemble des parties intéressées** ;
- ▶ Phase 2 : élaboration de ces normes horizontales de service.

Les sujets émergeant des travaux de la phase 1 sont :

- ▶ **Accord – contrats de service BtoB et/ou BtoC** comprenant les termes et conditions (durée d'exécution, étapes principales, obligations légales ...), confirmation de l'accord par le client/consommateur, confirmation du prestataire de services, formulaire type... à l'exclusion de ce qui concerne la fixation du prix.
- ▶ **Evaluation du service – Mesurage de la satisfaction du client** : normalisation des méthodes utilisées pour mesurer le degré de satisfaction de l'utilisateur dans sa relation avec le prestataire de services et de son expérience du service incluant les principaux indicateurs pour chacune des méthodes.
- ▶ **Evaluation du service – Mesurage de la performance** : normalisation des méthodes utilisées pour mesurer le degré de conformité d'une offre de service donnée incluant les principaux indicateurs pour chacune des méthodes.
- ▶ **Terminologie des services** : Compréhension commune des services - termes associés, définitions utilisées en Europe, comprenant la terminologie utilisée dans les contrats de service, dans les documentations associées. Il est proposé de définir des concepts communs pour la conception, la fourniture le management et la planification des services à destination de toutes les organisations fournissant tous les types de services.
- ▶ **Information du client (Avant, pendant et après la fourniture du service)** : lignes directrices sur les informations à fournir au client principalement en BtoB, une réglementation étant en préparation sur le volet BtoC.
- ▶ **Passation de marché/achat de services – lignes directrices.** Il est proposé de définir des bonnes pratiques de passation de marché dans les services à travers une approche commune améliorant l'efficacité et la confiance entre les acteurs.

Ces activités de normalisation, études de faisabilité, rapports... ont été encadrées par un groupe du bureau de gestion technique du CEN (CEN/BT GT 163 – Normalisation des services) dont la fonction stratégique a été renforcée en 2011 avec la création du SAGS (Strategic Advisory Group on Services – CEN/BT GT 214). Ce dernier consulte et coordonne pour le bureau de gestion technique du CEN, toutes les questions liées à la normalisation dans les services.

Le SAGS a publié en 2012, le Guide CEN 15 qui fournit un support et des conseils pour l'élaboration de normes de services. Il tient compte des besoins et des exigences des parties prenantes, y compris les consommateurs (annexe 4).

En parallèle, de 2010 à 2012, le CEN a mené une étude sur la normalisation européenne existant dans les services visant à identifier les avantages des normes européennes pour les fournisseurs de services et les utilisateurs. **L'étude TECHNOLIS, publiée en décembre 2012 se concentre sur six domaines : Transports (public, de marchandises, systèmes de gestion de la qualité, logistique de voyageurs), services funéraires, de déménagement, de traduction, maintenance et plongée de loisirs. Leurs conclusions démontrent que les normes de services apportent des avantages significatifs aux parties prenantes (les fournisseurs et les clients), en particulier sur l'amélioration de la qualité de services et la transparence des services proposés.** Mais il reste des obstacles à surmonter concernant principalement la disponibilité des ressources humaines et financières pour l'élaboration et le déploiement des normes, la méconnaissance de la normalisation dans le domaine des services et le risque sur le contenu du document final. A ceci s'ajoute, les freins réglementaires et législatifs ainsi que l'existence de standards sur certains secteurs. La démarche proposée est une promotion plus large et ciblée de la normalisation dans les services vers des secteurs spécifiques.

Outre ces actions directes en normalisation, la Commission poursuit le développement de sa stratégie avec en particulier la création en 2013 d'un groupe de haut niveau sur les services aux entreprises (High Level Group on Business Services) : il aide les parties prenantes à mieux comprendre les enjeux du secteur des services et à trouver des voies d'amélioration dans la productivité et l'innovation des services. Le groupe se concentre essentiellement sur quatre secteurs : les services de sécurité privée, les services techniques et d'ingénierie, le marketing et la publicité, le design industriel mais les recommandations proposées sont de nature horizontale et s'adressent à trois types d'acteurs : la Commission, les Etats membres et les industriels. **Ce groupe dans sa vision 2020 des services aux entreprises préconise l'utilisation d'un cadre réglementaire et normatif pour exploiter le potentiel du marché des services et accompagner leurs évolutions**

Les principales conclusions concernent la révolution numérique, l'offre de solutions incluant des produits et des services, l'innovation ouverte incluant le client conduisant à des réseaux d'entreprises, le potentiel de croissance du marché des services non limité à l'Europe et l'identification des barrières à la croissance des services en Europe. A ceci s'ajoute une recommandation pour le rapprochement des politiques européennes pour l'industrie et les services.

La fragmentation du marché et les difficultés que cela pose à l'ensemble des acteurs apparaissent dans le rapport du HLG.

L'autre élément principal est le volet technologique, mis en avant sous deux aspects : données et compétences.

La normalisation est citée explicitement dans deux cas : comme outil de construction du marché unique, facilitateur dans les marchés publics (y compris pour les PME) et dans les infrastructures technologiques avec un manque de normes identifié pour l'accessibilité et l'interopérabilité des données.

De nouvelles actions concernant la normalisation services ont été identifiées au niveau européen :

- ▶ **L'étude prospective du JRC – Joint Research Center sur « Comment les normes vont favoriser les nouveaux systèmes de production dans le plan européen innovation et compétitivité 2025 ? »** Cette étude propose des champs de normalisation prioritaires parmi lesquels la normalisation dans les services avec pour enjeu principal l'intégration de produits et de services.

Elle propose une vision du paysage industriel pour 2025 :

« L'économie sera globalisée au service d'une classe moyenne informée et aisée qui va demander des biens et services personnalisés basés sur des systèmes et technologies TIC avancées, fournies par des industries européennes durables et économes en ressources »

- ▶ **Les ateliers organisés par la Commission européenne dans de nombreuses grandes villes pour identifier les blocages au marché européen des services « Single market Europe »**

La France a été impliquée dans trois de ces ateliers dont les conclusions sont attendues pour début 2015.

B. LA NOUVELLE APPROCHE EN MATIÈRE D'HARMONISATION TECHNIQUE ET DE NORMALISATION

C'est la résolution du Conseil 85/C 136/01 « nouvelle approche en matière d'harmonisation technique et de normalisation » qui vise à refondre l'harmonisation technique au sein de l'Union européenne.

La « nouvelle approche » consiste à limiter la législation à la fixation d'exigences essentielles que doivent respecter les produits, notamment en matière de santé et de sécurité. Les spécifications techniques permettent le respect de ces exigences essentielles et sont convenues dans des normes harmonisées, publiées au journal officiel de l'union européenne.

Pour assurer une confiance mutuelle entre les Etats, la Commission européenne dispose des normes harmonisées qui doivent assurer une garantie de qualité du produit conforme. Quant aux autorités, elles doivent veiller à la protection de la sécurité (des personnes, des animaux domestiques et des biens) sur leur territoire.

La nouvelle approche prévoit quatre principes fondamentaux :

- ▶ Harmonisation législative limitée aux exigences essentielles de sécurité auxquelles doivent correspondre les produits mis sur le marché et qui, de fait, bénéficient de la libre circulation dans l'Union européenne
- ▶ Elaboration de spécifications techniques de fabrication confiée aux organismes européens de normalisation (Comité européen de normalisation 'CEN' et Comité européen de normalisation électrotechnique 'CENELEC') qui le font en tenant compte de l'état de la technologie
- ▶ Pas de caractère obligatoire concernant les spécifications techniques, il s'agit de normes volontaires
- ▶ Reconnaissance par les autorités de contrôle que les produits conformes aux normes harmonisées sont présumés conformes aux exigences essentielles établies par la directive. Néanmoins, le produit peut être fabriqué et mis sur le marché sans avoir recours aux normes harmonisées, alors la charge de la conformité des produits aux exigences essentielles incombe au fabricant.

Les Etats membres présument donc conformes les produits accompagnés de l'un des moyens d'attestation prévu par la directive déclarant leur conformité soit à une norme harmonisée soit aux moyens d'attestation auxquels les professionnels peuvent recourir, certificats ou marques de conformité et résultats d'essais, délivrés et/ou effectués par une tierce partie, déclaration de conformité du fabricant, d'autres moyens d'attestation définis éventuellement dans la directive.

Les organismes nationaux (laboratoires et organismes certificateurs) susceptibles de délivrer une marque ou un certificat de conformité, selon les principes définis par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), sont notifiés par l'Etat membre, qui en assure le contrôle, à la Commission.

La réglementation « nouvelle approche » concerne plus spécialement les produits auxquels sont attachés des enjeux de sécurité. La directive sur le secteur postal dont l'objectif est de garantir, à travers un cadre réglementaire approprié, que tous les citoyens disposent de services postaux efficaces, fiables et de bonne qualité, a un fonctionnement qui s'assimile à de la nouvelle approche avec des normes harmonisées à la fois sur les aspects techniques et de qualité de service.

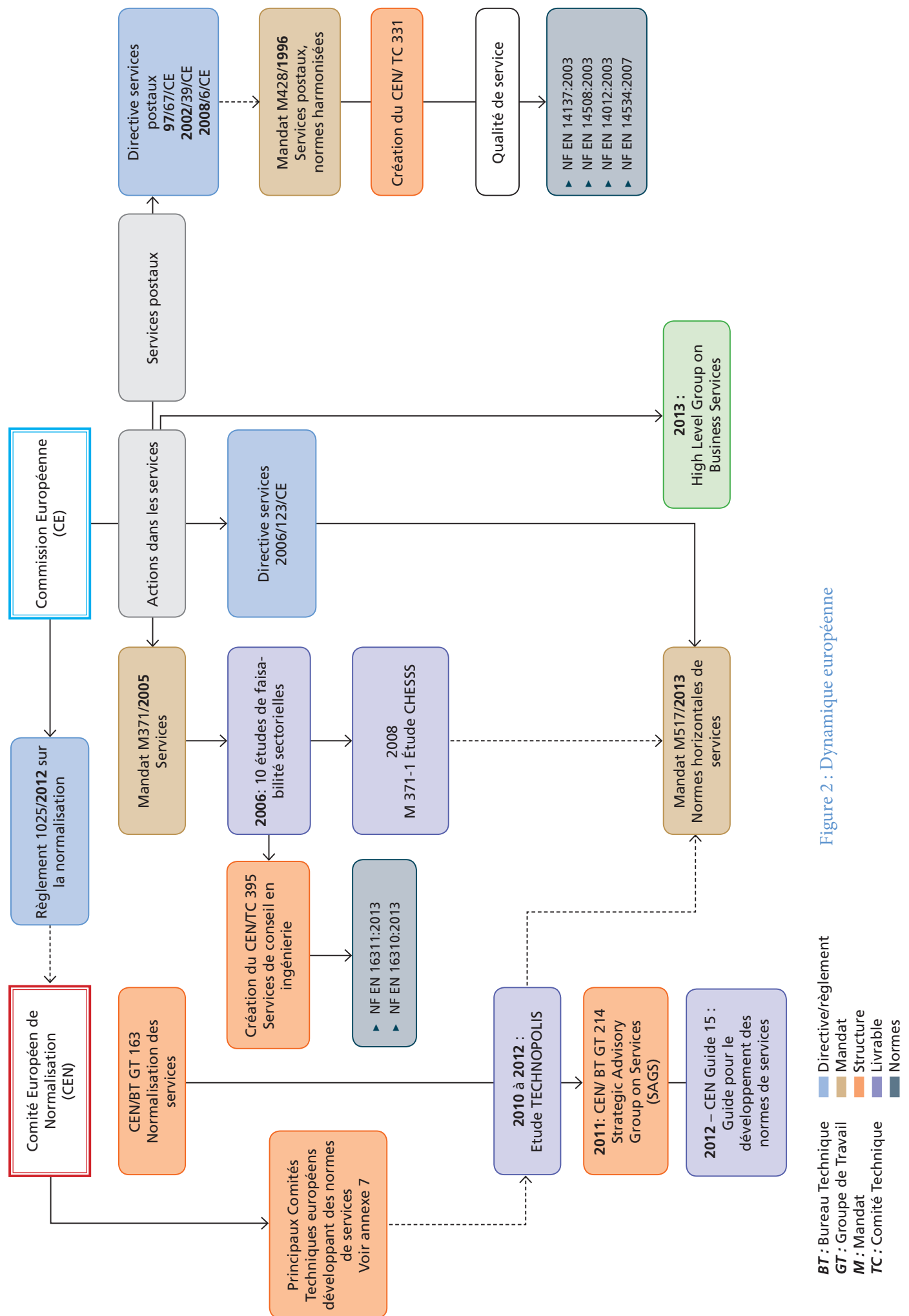


Figure 2 : Dynamique européenne



LISTE DES CHAMPS COUVERTS PAR LA DIRECTIVE SERVICES (2006/123/CE)

Les services couverts par la présente directive concernent :

Une grande variété d'activités en constante évolution parmi lesquelles on retrouve :

- ▶ les services aux entreprises tels que les services de conseil en management et gestion, les services de certification et d'essai, de gestion des locaux et notamment d'entretien des bureaux, les services de publicité ou liés au recrutement ou encore les services des agents commerciaux.
- ▶ Les services couverts englobent également les services fournis à la fois aux entreprises et aux consommateurs, tels que les services de conseil juridique ou fiscal, les services liés à l'immobilier, comme les agences immobilières, ou à la construction, y compris les services des architectes, la distribution, l'organisation des foires commerciales, la location de voitures et les agences de voyage.
- ▶ Les services aux consommateurs sont également compris, notamment ceux dans le domaine du tourisme, y compris les guides touristiques, les services de loisirs, les centres sportifs et les parcs d'attraction
- ▶ ainsi que dans la mesure où ils ne sont pas exclus du champ d'application de la directive, les services à domicile, comme le soutien aux personnes âgées.

Ces activités peuvent concerner à la fois des services qui nécessitent une proximité entre prestataire et destinataire, des services qui impliquent un déplacement du destinataire ou du prestataire et des services qui peuvent être fournis à distance, y compris via l'internet.



CARTOGRAPHIES DES STRUCTURES INTERNATIONALES ET EUROPÉENNES AVEC LES COMMISSIONS FRANÇAISES CORRESPONDANTES

STRUCTURES INTERNATIONALES

International Organization for Standardization (ISO)

Principaux Comités Techniques (TC) sur la normalisation des services

Comités techniques

1. ISO/IEC JTC 1 Technologies de l'information
2. ISO/TC 68 Services financiers
3. ISO/TC 224 Activités de service relatives aux systèmes d'alimentation en eau potable et aux systèmes d'assainissement - Critères de qualité du service et indicateurs de performance
4. ISO/TC 225 Études de marché, études d'opinion et recherches sociales
5. ISO/TC 228 Tourisme et services connexes
6. ISO/TC 232 Services de formation fournis en dehors du cadre de l'enseignement formel
7. ISO/TC 260 Management des ressources humaines

Comités de projet

8. ISO/PC 259 Externalisation
9. ISO/PC 273 Centres de contact avec les clients
10. ISO/PC 280 Conseil en management
11. ISO/PC 284 Système de management de la qualité des opérations menées par les entreprises de sécurité privée - Exigences et recommandations

Autres comités techniques et de projet à prendre en compte dans les services

- a. ISO/TC 176 Management de la qualité
- b. ISO/PC 251 Gestion des actifs
- c. ISO/TC 262 Management du risque
- d. ISO/PC 277 Achats responsables
- e. ISO/TC 279 Management de l'innovation
- f. ISO/PC 283 Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail
- g. ISO/PC 286 Management collaboratif des relations d'affaires
- h. ISO/TC 289 Évaluation des marques
- i. ISO/TC 290 Réputation en ligne

STRUCTURES FRANÇAISES

AFNOR

Comités Stratégiques Management et Services ; CoS Sports, loisirs et biens de consommation ; CoS Santé et action sociale ; CoS Transport et logistique ; et autres CoS en fonction des sujets

Commissions de normalisation

1. AFNOR-Z67A-Ingénierie et qualité du logiciel et des systèmes
2. AFNOR-K68A-Banque
3. AFNOR-P15P-Activité de service dans l'alimentation en eau potable et dans l'assainissement
4. AFNOR-X23E-Études de marché et d'opinion
5. AFNOR-CGST-Groupe de coordination tourisme
6. AFNOR-X50SF-Services de formation
7. AFNOR-X563-Gestion des ressources humaines
8. AFNOR-X23M-Externalisation et facilities management
9. AFNOR-X23J-Services des centres relation client
10. AFNOR-X23CM-Conseil en management
11. AFNOR-OSSDP-Services de sécurité et de défense privés

STRUCTURES EUROPEENNES

Comité Européen de Normalisation (CEN)

Strategic Advisory Group on Services (SAGS)

Principaux Comités Techniques (TC) sur la normalisation des services

Comités techniques

CEN/TC 319 - Maintenance
 CEN/TC 320 – Transports
 CEN/TC 329 – Tourisme
 CEN/TC 331 – Services postaux
 CEN/TC 348 – Facility Management
 CEN/TC 395 – Conseil ingénierie
 CEN/TC 431 – Services sociaux
 CEN/PC 420 – Systèmes d'excellence de services

Comités de projet

CEN/PC 381 – Conseil en management
 CEN/PC 394 – Chiropracteurs
 CEN/PC 403 – Chirurgie esthétique
 CEN/PC 404 – Lutte antiparasitaire
 CEN/PC 405 – Services d'expertise
 CEN/PC 409 – Services salon de beauté
 CEN/PC 412 – Bronzage en cabine
 CEN/PC 414 – Ostéopathie
 CEN/PC 417 – Sécurité maritime et des ports
 CEN/PC 419 – Sciences criminalistiques
 CEN/PC 424 – Fentes labio/palatines
 CEN/PC 427 – Qualification en homéopathie
 CEN/PC 432 – Compétences douanières
 CEN/CENELEC PC 4 - Sécurité

STRUCTURES FRANCAISES

AFNOR

Comités Stratégiques Management et Services ; CoS Sports, loisirs et biens de consommation ; CoS Santé et action sociale ; CoS Transport et logistique ; et autres CoS en fonction des sujets.

Commissions de normalisation

AFNOR-X60G-Maintenance	AFNOR-X23M-Conseil en management
AFNOR-X52Q-Veille CEN TC 320 Services de transport	AFNOR-A92C-Prestations de services en santé – chiropracteurs
AFNOR-CGST-Groupe de coordination tourisme et ses commissions	AFNOR-A92E-Services en chirurgie esthétique et médecine esthétique
AFNOR-Z17A-Secteur postal	AFNOR-U43B-Bonnes pratiques d'application des produits phytosanitaires
AFNOR-X23M-Externalisation et Facilities Management	AFNOR-XD50-Expertise
AFNOR-X13A-Services de conseil en ingénierie	AFNOR-TS02-Tourisme de bien-être
AFNOR-QSTACN-Qualité de service en téléassistance	AFNOR-A92O-Ostéopathie
	AFNOR-J00Z-Construction navale
	AFNOR-X51 SSR-Science criminalistiques
	AFNOR-A92B-Médecins homéopathes
	AFNOR-CNCD-Compétences douanières
	AFNOR-X51S-Services pour systèmes sécurité incendie et sûreté

ANNEXE 8

TYPOLOGIE DES NORMES ET DOCUMENTS NORMATIFS

Cinq grands types de normes sont à distinguer d'un **point de vue contenu** :

- ▶ Les **normes fondamentales** qui concernent la terminologie, la métrologie, les statistiques, les signes et les symboles... ;
- ▶ Les **normes et documents normatifs de méthodes d'essais et d'analyse** qui permettent de mesurer les caractéristiques des produits, procédés, services... et de décrire des méthodes d'analyse ;
- ▶ Les **normes et documents normatifs de spécifications** qui fixent les caractéristiques d'un produit (normes de produits), d'un service (normes d'activités de service incluant les compétences et la qualification), d'un procédé ou d'un système et les seuils de performance à atteindre (aptitude à l'emploi, interface et interchangeabilité, santé, sécurité, protection de l'environnement, contrat type, documentation accompagnant le produit ou le service,...) ;
- ▶ Les **normes et documents normatifs de recommandations** (guides, lignes directrices...) ;
- ▶ Les **normes et documents normatifs d'organisation** qui s'intéressent à la description des fonctions de l'entreprise et à leurs liaisons, ainsi qu'à la modélisation des activités (gestion et assurance de la qualité, maintenance, analyse de la valeur, management de la logistique, management de la qualité, de projet ou de systèmes, gestion de production,...).

NORMES GENERIQUES DE SERVICES						
	Fondamentales	Méthodes d'essais et d'analyse	Spécifications	Recommandations	Organisation	Qualité de service dans spécifications
<i>Total qualité de service</i>						3
Total	2	3	7	5	1	18

SERVICES AUX PARTICULIERS						
Normes et docs normatifs	Fondamentaux	Méthodes d'essais et d'analyse	Spécifications	Recommandations	Organisation	Qualité de service dans spécifications
Orientés						
<i>Soins de la pers.</i>			7			2
<i>Soins médicaux</i>			13	1	1	1
<i>Biens durables</i>			8			
<i>Sports et loisirs</i>	2	2	30		1	1
<i>Communication</i>			4			3
<i>Logement</i>	1	1	8		2	1
<i>Transports</i>			6			1
<i>Total qualité de service</i>						9
Total	3	3	76	1	4	87

SERVICES PUBLICS						
Normes et docs normatifs	Fondamentaux	Méthodes d'essais et d'analyse	Spécifications	Recommandations	Organisation	Qualité de service dans spécifications
Orientés						
<i>Santé et sécurité</i>	1		5	4	9	
<i>Communication et transports</i>		4	10		8	8
<i>Environnement</i>			4			
<i>Alimentation</i>			1			
<i>Maintenance</i>	1	2	2	4	2	
<i>Autres orientations</i>	1		1			
<i>Total qualité de service</i>						8
Total	3	6	23	8	19	59

SERVICES AUX ENTREPRISES						
Normes et docs normatifs	Fondamentaux	Méthodes d'essais et d'analyse	Spécifications	Recommandations	Organisation	Qualité de service dans spécifications
Orientés						
<i>Sécurité et sûreté</i>	1		3			
<i>Utilités</i>			6			
<i>Centre de gestion</i>	1		6		4	
<i>Transports et logistique</i>			5	1	4	
<i>Technologies de l'information</i>		1	5	2		
<i>Formation</i>			10			
<i>Maintenance</i>	1	3	8	10	2	
<i>Autres orientations</i>	4		12	4	9	4 ¹
<i>Total qualité de service</i>						4
Total	7	4	55	17	19	102

¹ Norme qualité de service en doublon NF P03-700



QUESTIONNAIRES POUR LES ENQUÊTES

A. QUESTIONNAIRE POUR L'ENQUÊTE EN LIGNE

Votre commission a développé des normes services :

1. Quelles ont été vos motivations pour développer un/des documents normatifs(s) dans les services ?
2. Qui a été le moteur de ces travaux ?
3. Comment le tour de table a-t-il été constitué ?
4. Pour les documents normatifs européens et internationaux, quels sont ceux d'initiative française ?
5. Quelles perspectives de promotion des documents français ?
6. Quels sont les travaux en cours auxquels vous êtes associés ?
7. Comment avez-vous déployé et communiqué sur les documents normatifs ?
8. Quels ont été les apports de ces documents normatifs pour les clients du service ?
9. Quels ont été les apports pour les professionnels fournissant le service ?
10. Quels est votre retour d'expérience (avantages, opportunité, inconvénients, risques, mise en œuvre et autres faits marquants) de l'application de ces documents normatifs ?
11. A moyen et long terme, quelles sont les perspectives d'une normalisation services dans votre secteur (Au niveau national, en Europe et à l'international) ?
12. Commentaires et suggestions ?

B. QUESTIONNAIRE POUR L'ENQUÊTE PAR COURRIER

1. Quel est votre constat sur la situation économique actuelle du secteur des services et ses perspectives de développement à court, moyen et long terme ? Merci de préciser dans votre réponse le segment des services considéré (services au particulier, aux entreprises...) et les marchés considérés (national, européen, international).
2. En quoi la normalisation peut contribuer au déploiement des services en France ou en être un frein ? En Europe et à l'international ?
3. Si vous avez participé à des travaux normatifs, quel est votre retour d'expérience ? Sinon, quelles en sont les raisons ?
4. A court, moyen et long terme, quelles perspectives voyez-vous pour votre secteur d'une normalisation « Services » – au niveau national, en Europe et à l'international ?
5. Selon vous, quelles seraient les spécificités liées aux TPE/PME en matière d'accès à la normalisation « Services » sur votre secteur d'activité ?
6. Quels messages souhaiteriez-vous donner dans le livre blanc sur la normalisation dans les services ?



LISTE DES ORGANISMES CONSULTÉS LORS DE L'ENQUÊTE PAR COURRIER

Liste des organismes consultés (70 courriers)
Agence Nationale de l'Habitat (ANAH)
Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture (APCA)
Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat (APCMA)
Association des Maires de France (AMF)
Association Française de la Relation Client (AFRC)
Association Française des Banques (AFB)
Association Française des Ingénieurs et responsables de Maintenance (AFIM)
Association Française pour la Formation en Entreprise et les usages Numériques (AFFEN)
Association France Qualité Performance (AFQP)
Association Technique du Commerce et de la Distribution (PERIFEM)
Atout France
Autorité de la Qualité de Service dans les Transports (AQST)
Autorité des marchés financiers
BNP - Paribas
CGPME - Services : Union Nationale des Prestataires de Services (UNPS)
Chambres de commerce et d'industrie (CCI France)
Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA)
Comité Français d'Organisation et de Normalisation Bancaire (CFONB)
Comité Interprofessionnel du Bois-Energie (CIBE)
Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF)
Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB)
Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME)
Confédération Nationale Artisanale des Instituts de Beauté (CNAIB)
Confédération Nationale de l'Artisanat des Métiers et des Services (CNAMS)
Conseil National des Professions de l'Automobile (CNPA)
Délégation Interministérielle à l'Intelligence Economique (D2IE)
Direction Générale aux entreprises (DGE) – Ministère de l'économie, de l'industrie et des finances
Fédération Bancaire Française (FBF)
Fédération des Electriciens et des Electroniciens (FEDELEC)

10. LISTE DES ORGANISMES CONSULTÉS LORS DE L'ENQUÊTE PAR COURRIER

Liste des organismes consultés (70 courriers)
Fédération des Entreprises de Propreté (FEP)
Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD)
Fédération des Industries Electriques, Electroniques et de Communication (FIEEC)
Fédération des Industries Mécaniques (FIM)
Fédération des syndicats des métiers de la prestation intellectuelle du Conseil, de l'Ingénierie et du Numérique (CINOV)
Fédération du Service aux Particuliers (FESP)
Fédération Française de la Carrosserie (FFC)
Fédération Française de Parachutisme (FFP)
Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA)
Fédération Française du Bâtiment (FFB)
Fédération Nationale de la Coiffure Française (FNC)
Fédération Nationale de l'Artisanat Automobile (FNAA)
Fédération Nationale des Tiers de Confiance (FNTC)
Fédération Professionnelle des Entreprises de l'Eau (FP2E)
Fédération Professionnelle des Sports et des Loisirs (FPS)
Groupement des Autorités Responsables de Transport (GART)
Institut National de la Consommation (INC)
Institut Banque et Assurance pour la Qualité (IBAQ)
Institut Esprit Service (IES)
MEDEF GPS (Groupement des Professions de Services)
NEKOE
RATP
Responsables Ministériels aux Normes (ensemble des ministères)
Syndicat National des Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels (SNELAC)
SYNTEC Management
THALES Groupe
Union des Entreprises de Transport et Logistique de France
Union des Industries Chimiques (UIC)
Union des Transports Publics (UTP)
Union Française des Métiers de l'Événement (UNIMEV)
Union Professionnelle Artisanale (UPA)
Union Sociale pour l'Habitat (USH)



LISTE DES RÉPONSES REÇUES ET DES ENTRETIENS DANS LE CADRE DE L'ENQUÊTE PAR COURRIER

Liste des organismes ayant répondu aux courriers	
1	Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat (APCMA)
2	Comité Français d'Organisation et de Normalisation Bancaire (CFONB)
3	Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME)
4	Direction Générale aux entreprises (DGE) – Ministère de l'économie, de l'industrie et des finances
5	Fédération des Industries Mécaniques (FIM)
6	Fédération des syndicats des métiers de la prestation intellectuelle du Conseil, de l'Ingénierie et du Numérique (CINOV)
7	Institut National de la Consommation (INC)
8	NEKOE
9	Responsables Ministériels aux Normes (ensemble des ministères) = 2 réponses
10	THALES Groupe
11	Union des Transports Publics (UTP)

Liste des organismes ayant répondu à travers un entretien	
1	Association Française de la Relation Client (AFRC)
2	Association Française des Ingénieurs et responsables de Maintenance (AFIM)
3	Atout France
4	BNP - Paribas
5	Groupement des Autorités Responsables de Transport (GART)
6	Institut Banque et Assurance pour la Qualité (IBAQ)
7	MEDEF GPS (Groupement des Professions de Services)
8	RATP
9	Responsables Ministériels aux Normes (ensemble des ministères) = 4 réponses
10	Syndicat National des Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels (SNELAC)
11	Union des Industries Chimiques (UIC)



ENQUÊTE EN LIGNE – MOYENS DE DIFFUSION ET DE COMMUNICATION SUR LES DOCUMENTS NORMATIFS

La compilation de l'ensemble des moyens possibles cités et mis en œuvre est dans le tableau ci-dessous. Jusqu'à 5 moyens de communication sont cités pour une norme dans les réponses.

<p>Communication interne</p>	<p>Facteur humain Échanges avec le personnel Echanges verbaux Réseau professionnel « très spécialisé » en interne Culture partagée Sensibilisation sur le terrain</p> <p>Outils de diffusion Diffusion de synthèses et rapports en interne Réunions d'information, de sensibilisation Présentations dans l'entreprise Newsletter mensuelle ou trimestrielle Supports diffusés régulièrement Intranet Revue de presse</p> <p>Méthodes Application des normes en interne Déclinaison interne Accompagnement des équipes Application de la mise en place de nouveaux services</p>
------------------------------	---

<p>Communication externe</p>	<p>Démarche commerciale Démarche active chez tous nos clients Présentations commerciales utilisation dans les contrats (CCTP, APS, APD, ...) Réunions de promotions et développement d'activités Réponse aux appels d'offres</p> <p>Diffusion des documents normatifs Les documents normatifs ont été communiqués à tous nos membres et à toutes les entreprises du domaine en France que nous avons identifiées Revue des entreprises du secteur d'activité Communications ciblées</p> <p>Communication écrite Rapport aux ministres Abonnements et publications AFNOR Publications (scientifique, spécialisés,...) Revue managériales Citations dans les documents de vulgarisation Bilans annuels d'activité Plaquette d'information</p> <p>Événementiel Salon Journées techniques Présentations et interventions dans des colloques, Conférences, séminaires</p> <p>Internet Sites web Correspondants sur sites collaboratifs Plateforme électronique Organisation de forums Réseaux sociaux, blogs</p>
<p>Formation</p>	<p>Sessions de sensibilisation/formation Création de formations dédiées au sein de l'organisation syndicale de la branche professionnelle concernée. Formations dans l'enseignement supérieur</p>
<p>Signes de reconnaissance</p>	<p>Normes incluses dans les référentiels d'accréditation Prescription dans les référentiels de certification Périmètre réglementaire</p>
<p>Activité de normalisation permettant la promotion des normes - Influence</p>	<p>Guides complémentaires Promotion au niveau européen ou international</p>
<p>Les relais de la communication</p>	<p>Dans l'activité de l'expert en normalisation, de l'auditeur et du consultant Commissions de normalisation Participation aux CoS Groupes de travail (de normalisation ou non) Fédérations professionnelles, Syndicat professionnel Promotion par l'organisme certificateur Déploiement dans les réseaux et auprès des partenaires des réseaux Internet : sites web et réseaux sociaux professionnels</p>

Contact :

Fabienne Ramirez

fabienne.ramirez@afnor.org

01 41 62 87 46

Avec Ecofolio
tous les papiers
se recyclent.



S14 11 117 - ADE - Studio - DMK GROUPE AFNOR

AFNOR Normalisation
11, Rue Francis de Pressensé,
93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

afnor
NORMALISATION