



#116

# focus

L'actualité incontournable des Normes internationales

## *l'économie* **des services**





24

#116



46

# ISO focus

Mai-juin 2016

**ISOfocus** Mai-juin 2016 – ISSN 2226-1109

ISOfocus, le magazine de l'Organisation internationale de normalisation, paraît six fois par an. Vous trouverez des compléments d'infos sur notre site Web à l'adresse [iso.org/isofocus](http://iso.org/isofocus) ou en nous suivant sur :



Directeur, Marketing, communication et information | **Nicolas Fleury**  
 Responsable, Stratégies de communication et de contenu | **Katie Bird**  
 Rédactrice en chef | **Elizabeth Gasiorowski-Denis**  
 Rédactrices | **María Lazarte, Sandrine Tranchard**  
 Éditrice et lectrice d'épreuves | **Vivienne Rojas**  
 Contributeurs | **Garry Lambert, Clare Naden**  
 Graphistes | **Xela Damond, Pierre Granier, Alexane Rosa**  
 Traducteurs | **Alexandra Florent, Cécile Nicole Jeannet, Nicolas Roy, Catherine Vincent**

### Abonnements et anciens numéros

Si vous aimez ISOfocus, vous pouvez vous abonner au magazine et télécharger gratuitement le pdf, ou commander un exemplaire imprimé de la publication en vous rendant sur le site Web de l'ISO [iso.org/isofocus](http://iso.org/isofocus) ou en écrivant à notre service à la clientèle à [customerservice@iso.org](mailto:customerservice@iso.org)

### Contributions

Vous pouvez participer à la création de ce magazine : si vous pensez que votre contribution pourrait apporter un plus à l'une ou l'autre de nos rubriques, n'hésitez pas à nous contacter à [isofocus@iso.org](mailto:isofocus@iso.org).  
 L'intégralité de ce magazine est protégée par le droit d'auteur © ISO, 2016. Aucune partie ne peut être reproduite sans l'autorisation préalable de l'éditeur. Les demandes d'autorisation sont à adresser à [isofocus@iso.org](mailto:isofocus@iso.org).  
 Les articles publiés reflètent le point de vue de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'ISO ou de l'un de ses membres.



16



6



40



32



buzz

**30-31** Un jalon à célébrer : la 100<sup>e</sup> réunion du Conseil ISO 50001 mobilise toutes les énergies  
 Élaboration de stratégies nationales de normalisation  
 Antenne régionale en Asie-Pacifique

**2 Des normes de service pour des marchés mondiaux ouverts**  
 L'Édito de Dianne Rodrigues.

**4 L'ISO et les Objectifs de développement durable**  
 Notre contribution : #SDGWednesday.

**6 Des normes à votre service!**  
 Créer des solutions pour le secteur tertiaire.

**16 Pour des services de conseil d'un autre niveau**  
 Des retours sur investissement rapides grâce aux Normes internationales.

**22 Des normes pour vous servir!**  
 L'horizon élargi des normes de service de l'ISO.

**24 Faciliter le commerce des services**  
 Supprimer les obstacles au commerce pour intensifier les échanges.

**32 Quand service rime avec qualité sur la côte valencienne espagnole**  
 Olé... Gandía, destination touristique inoubliable!

**36 Service Birmingham : la valeur ajoutée des technologies de l'information**  
 Quand le plus grand conseil municipal d'Europe aspire à des services publics d'excellence.

**40 ISO 55001 dope les résultats de Sodexo**  
 Comment le leader des services de qualité de vie protège son actif le plus précieux.

**46 La Chine donne rendez-vous à la famille ISO**  
 En attendant la 39<sup>e</sup> Assemblée générale de l'ISO à Beijing...



Ce magazine est imprimé sur du papier certifié FSC®.





Photo : ABBS

Mme Dianne Rodrigues, Directrice générale de l'ABBS, le membre de l'ISO pour Antigua-et-Barbuda.

De nos jours, le secteur de l'économie mondiale qui progresse le plus rapidement est celui des services. Il représente la majeure partie du rendement mondial, du marché du travail et du commerce, soit plus des deux tiers du produit intérieur brut (PIB) mondial.

# DES NORMES DE SERVICE pour des marchés mondiaux ouverts

**S** Le secteur des services est l'élément de l'économie le plus important tant dans les pays développés que dans les pays en développement et il apporte une large contribution dans la production de la plupart des produits dits « tangibles ». La situation était toute différente, il y a quelques décennies à peine, lorsque l'idée d'intégrer au système commercial multilatéral des « règles » relatives aux services a été évoquée. De nombreux pays avaient alors manifesté leur inquiétude, estimant que cela pourrait nuire à leur capacité à poursuivre des objectifs de politique nationale et limiter leur pouvoir de réglementation. La création de l'Accord général sur le commerce des services (AGCS) a toutefois marqué un jalon important ménageant « une grande flexibilité, tant dans le cadre des règles que pour ce qui est des engagements en matière d'accès aux marchés ». L'industrie n'est plus le moteur de la croissance ; on reconnaît désormais que le secteur des services en est un vecteur plus rapide et plus lucratif.

Comme souvent dans les petits États insulaires en développement, l'économie d'Antigua-et-Barbuda est axée sur les services. Le tourisme et les services connexes représentent 85 % de l'ensemble des recettes en devises, et compte pour plus des deux tiers du PIB du pays. Pour dynamiser l'activité économique, le gouvernement a décidé d'investir dans différents marchés de niche, dont, entre autres, le tourisme, les services financiers internationaux, l'enseignement à distance et les technologies de l'information et des communications – qui, dans ce domaine, sont certains des secteurs qui progressent et qui évoluent le plus vite. Grâce au

nouveau projet pilote de l'ISO<sup>1)</sup>, Antigua-et-Barbuda a pu prendre part aux travaux d'élaboration de Normes internationales, et y exercer une influence, dans des domaines tels que le tourisme, le conseil en management et les systèmes de management de la qualité.

Le secteur des services ouvre de nouveaux horizons. Les prestataires de services doivent constamment satisfaire et anticiper les demandes des clients, en leur fournissant d'emblée et systématiquement le service voulu, selon la devise « Faites-le bien, une fois pour toutes ». Le développement de l'« économie de services » met en évidence la nécessité d'établir des normes.

Au vu de l'importance des services à l'échelle mondiale, l'ISO organise un atelier en juin 2016, à Genève, en Suisse, pour que les parties prenantes débattent de cette question. Sur la nécessité d'élaborer des Normes internationales pour les services, l'atelier fait ressortir en quoi les normes ISO sont utiles pour la conception, l'évaluation et la mesure d'un service

d'excellence dans l'intérêt des entreprises et des consommateurs. Les résultats et les retombées de cet atelier permettront au secteur des services de concrétiser ses valeurs fondamentales – responsabilité sociétale, excellence du service, collaboration et édification du consensus, fiabilité et compétence – dans les prestations qu'il assure en réponse aux besoins et aux attentes des clients.

À l'évidence, la normalisation viendra soutenir le secteur des services car elle favorise la compétitivité et l'accès au marché – deux aspects essentiels pour stimuler la contribution du secteur à la croissance économique et au développement. Les normes relatives aux services favoriseront la transparence et la comparaison des services, elles encourageront la fiabilité et l'efficacité, tout en améliorant l'efficacité et la qualité. Elles seront aussi, pour les consommateurs, un gage de confiance à l'égard des services et des prestataires de services.

Compte tenu des multiples aspects de la contribution des services à l'économie et au commerce mondial, il est absolument fondamental que les prestataires de services puissent disposer d'une « plateforme de normes » de référence qui permettra de fournir des services de qualité, sans nuire aux impératifs de l'innovation, du transfert de technologies et de différenciation concurrentielle. Y-a-t-il une meilleure enceinte que l'ISO pour l'amélioration continue ? ■

1) En 2013, le Conseil de l'ISO a simplifié et rendu plus inclusive la structure d'affiliation des membres de l'ISO en lançant un projet pilote permettant aux membres correspondants et abonnés de participer aux travaux d'élaboration des normes ISO en qualité de membres participants (P) dans cinq comités techniques au maximum, avec le droit de prendre la parole et de voter

# réseaux sociaux



## ODD 2

Management de la sécurité des denrées alimentaires



Emballage et étiquetage

Qualité des produits



Traçabilité

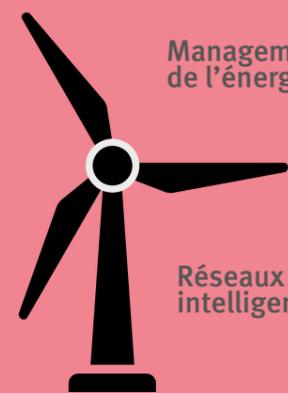
## alimentation

### L'ISO et les Objectifs de développement durable

En 2016, les Nations Unies ont lancé le Programme de développement durable à l'horizon 2030 qui s'appuie sur un ensemble d'Objectifs de développement durable (ODD). Pour souligner le rôle des normes ISO dans la réalisation de ces objectifs, nous avons lancé en février une campagne sur les réseaux sociaux (#SDGWednesday). Chaque mercredi, durant dix semaines, nous avons attiré l'attention sur un ODD spécifique à l'aide d'une infographie. Si ces images peuvent être comprises séparément, elles forment cependant un ensemble complet.

## ODD 7

Efficacité énergétique des bâtiments



Management de l'énergie

Réseaux intelligents



Technologies associées aux énergies renouvelables

## énergie

## ODD 3

Efficacité des soins de santé



Qualité des dispositifs médicaux

Instruments chirurgicaux



Sécurité des pratiques médicales

## santé

## ODD 6

Réutilisation des eaux usées



Efficacité de l'irrigation

Services d'alimentation en eau



Empreinte eau

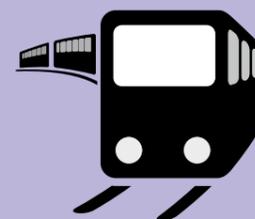
## ODD 11

Indicateurs urbains



Infrastructures urbaines intelligentes

Systèmes intelligents de transport



Gestion des catastrophes

## eau villes intelligentes

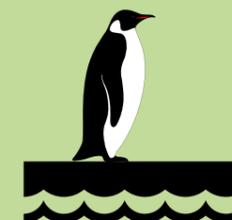
## ODD 13

Management environnemental

Étiquetage et déclarations environnementales



Quantification des émissions de gaz à effet de serre



Mesures relatives au climat

## changement climatique

## ODD 9

Management de l'innovation



Technologies de pointe

Accessibilité et fonctionnalité

Bâtiments durables



## infrastructures

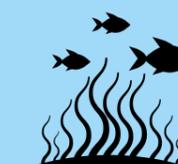
## SDG 14

Énergie éolienne offshore



Protection de l'environnement marin

Gestion des déchets à bord de navires



## mer

## ODD 10

Responsabilité sociétale

Suppression des obstacles au commerce



Protection des consommateurs

Santé et sécurité au travail



## meilleures pratiques

## ODD 15

Évaluation environnementale des produits



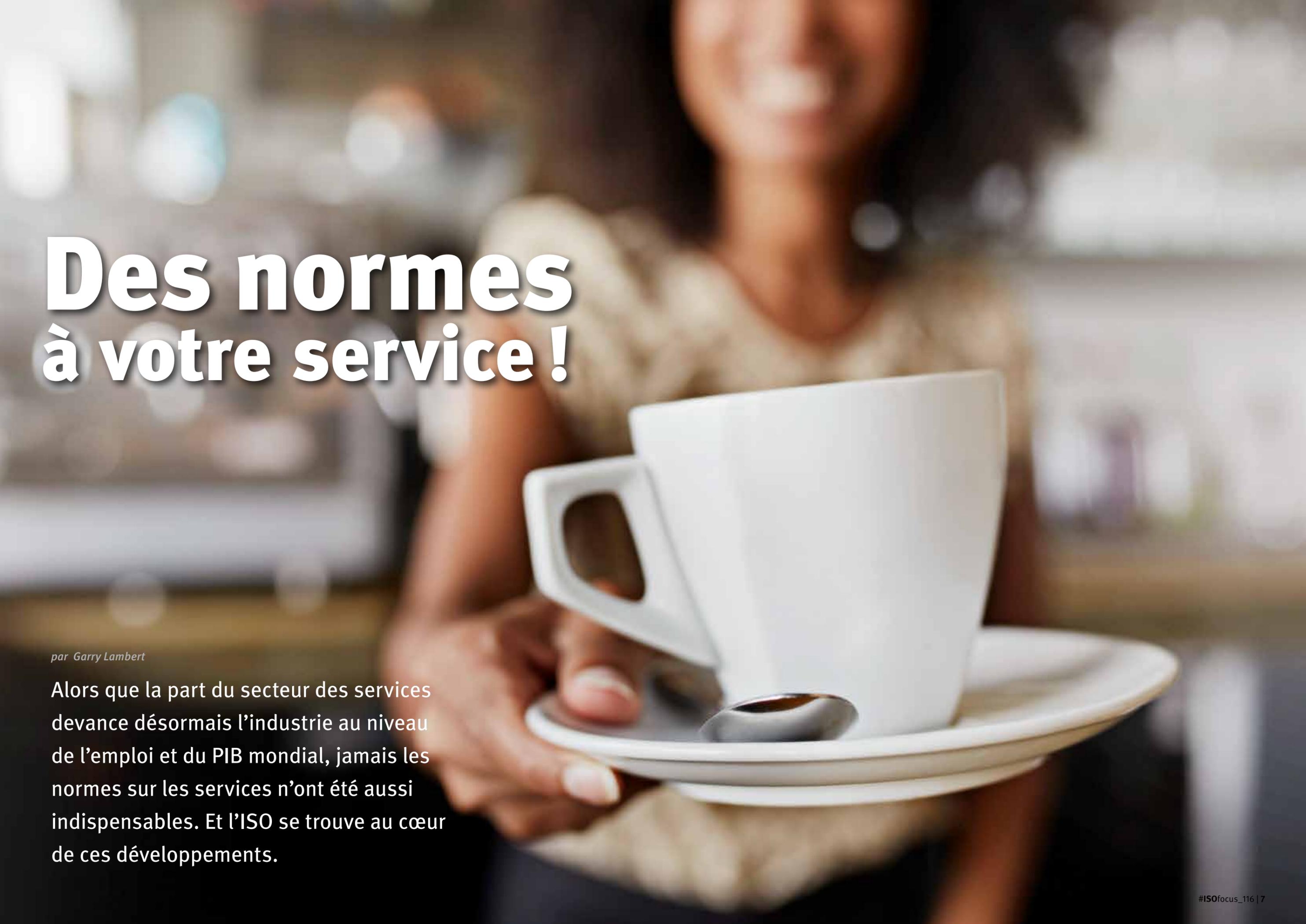
Matériels agricoles et forestiers durables

Chaîne de contrôle des produits en bois

Qualité du sol



## biodiversité

A smiling woman in a light-colored dress is holding a white coffee cup and saucer with a spoon. The background is blurred, showing what appears to be a cafe or restaurant setting.

# Des normes à votre service !

*par Garry Lambert*

Alors que la part du secteur des services devance désormais l'industrie au niveau de l'emploi et du PIB mondial, jamais les normes sur les services n'ont été aussi indispensables. Et l'ISO se trouve au cœur de ces développements.



Il y a de grandes chances que vous soyez l'un des nombreux acteurs de la chaîne de prestation de services, car ce secteur représente aujourd'hui la plus grande part de l'économie globale, soit plus de 70% du produit intérieur brut (PIB) mondial ou environ USD 55 000 milliards en 2014 (Indicateurs du développement dans le monde, édition 2015, Banque mondiale). Une chose est sûre en tout cas, vous êtes un consommateur de services – chaque fois que vous allez chez le coiffeur ou chez le médecin, que vous réservez des vacances, choisissez un restaurant, suivez une formation, téléphonez ou faites appel à un consultant, vous êtes à l'autre extrémité de la chaîne. Et le secteur des services est en pleine expansion. Par exemple, il n'y a pas si longtemps, les services bancaires ou d'achat en ligne n'existaient pas. Ils font désormais partie de notre quotidien pour la plupart d'entre nous. L'économie des services ne concerne pas que les grandes entreprises internationales – comme les compagnies aériennes, les banques, les compagnies d'assurance, les fournisseurs de services de télécommunication ou encore les chaînes hôtelières – mais également des millions de petites entreprises de service locales, comme les restaurants,

les blanchisseries ou les cabinets dentaires, de même qu'une multitude de services d'entreprise à entreprise. Il n'est donc guère surprenant que la production de services, ou de biens «immatériels», dépasse celle de l'industrie dans la plupart des pays développés et des pays en développement, en s'imposant comme le secteur économique en plus forte croissance et le premier créateur d'emplois à l'échelle mondiale. Le secteur des services ou secteur «tertiaire» se caractérise essentiellement par la production de services au lieu de produits, que ceux-ci soient issus de l'industrie manufacturière, de l'élevage, de la pêche ou de l'exploitation minière. On pourrait définir la notion de «service» comme étant le résultat d'au moins une activité, nécessairement réalisée à l'interface entre le fournisseur et le client, et qui est généralement immatériel. L'industrie elle-même est transformée par le concept de «servicisation» où de nombreuses entreprises de fabrication intègrent l'élément de service dans leurs offres de produits, afin de créer une valeur ajoutée sur toute la chaîne d'approvisionnement et de maintenir leur compétitivité. Les fabricants sont conscients qu'il ne suffit plus de se contenter de

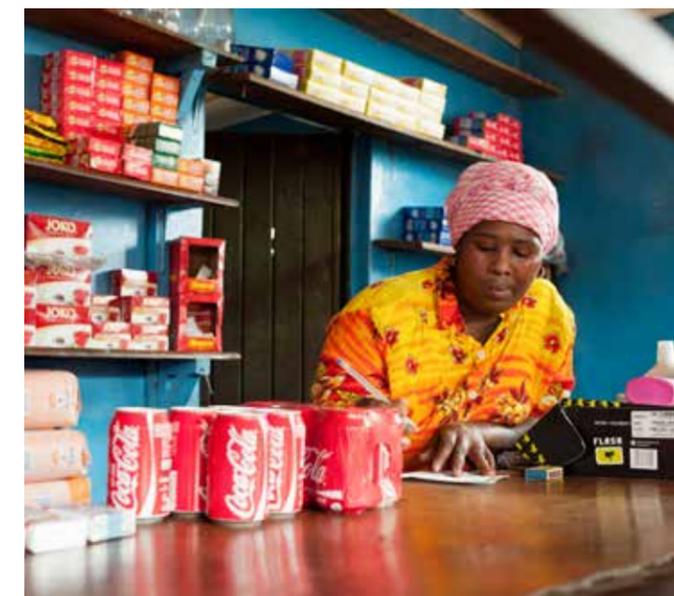
fabriquer des produits, mais qu'ils doivent aussi vendre des solutions et des services accompagnant ces produits, pour répondre aux nouvelles attentes des clients.

### Des progrès plus rapides que ceux du secteur industriel

Dans les grandes économies mondiales comme dans les plus petites, le constat est le même : le secteur des services croît à un rythme plus rapide que l'industrie. Selon des sources américaines, ce secteur a représenté 90% des créations d'emplois en 2015, et on estime que d'ici 2018, la part du tertiaire dans l'emploi total sera de 79%. En Chine, pour la première fois l'an dernier, révèle un article du *Financial Times*, les services ont représenté plus de la moitié de l'économie de ce pays, et ce secteur apparaît désormais comme la clé de la croissance, capable de compenser le ralentissement de l'industrie manufacturière. En Afrique, le secteur des services représente aujourd'hui près de la moitié de la production du continent, avec un taux de croissance plus de deux fois supérieur au taux moyen pour le monde sur la période 2009-2012, selon un rapport de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED). Ce secteur a été le principal moteur de la croissance dans 30 des 54 pays africains durant cette période. L'Europe connaît le même phénomène, avec plus de 70% de l'activité économique des 28 États membres de l'Union européenne qui provient du secteur des services. C'est la raison pour laquelle la création d'un marché unique des services est devenue une priorité majeure pour le vieux continent, l'objectif étant d'éliminer les obstacles pour les entreprises qui cherchent à offrir des services transfrontaliers et ainsi, de faciliter leurs activités commerciales, selon la Commission européenne (CE). «La Commission reconnaît que les entreprises et les professionnels sont encore confrontés à de trop nombreuses difficultés lorsqu'ils opèrent hors de leurs frontières au sein du marché unique où il subsiste des différences et des incohérences dans la réglementation des professions, d'inutiles obstacles réglementaires à la fourniture de services, ainsi qu'une absence de clarté quant aux exigences auxquelles doivent satisfaire les organisations fournissant ces services. Or, s'il a déjà été démontré que la normalisation améliore la sécurité et le commerce des marchandises, le potentiel des normes d'apporter une contribution similaire dans le secteur des services n'en est qu'à ses débuts», estime Javier García Díaz, Président du groupe consultatif stratégique dédié aux services du Comité européen de normalisation (CEN).



On pourrait définir la notion de «service» comme étant le résultat d'au moins une activité, nécessairement réalisée à l'interface entre le fournisseur et le client.





## L'importance des normes

Alors que les statistiques mettent en évidence la révolution des services qui est en train de s'opérer dans le monde actuel, les changements majeurs qui bouleversent le secteur apportent leurs lots de défis. Le commerce international des services, désormais le moteur de la croissance économique à la fois des pays développés et des pays en développement, s'accompagne des dangers inhérents à toute expansion radicale du marché : absence de contrôles, exploitation du consommateur, opacité, mauvaise qualité, inefficacité, pratiques commerciales douteuses et autres obstacles à une prestation de service satisfaisante.

Parallèlement à une telle croissance, le secteur des services a impérativement besoin de normes pour établir de bonnes pratiques, encourager une qualité de service optimale et constante, et établir un lien de confiance avec le consommateur. Les normes relatives aux services peuvent aider les entreprises à réduire leurs coûts liés aux mauvaises prestations de service ainsi que le nombre de réclamations des clients. Elles sont un gage de confiance, offrent des garanties, permettent de se conformer à la législation et à la réglementation, tout en assurant une protection au consommateur.

## Une approche unifiée

L'évolution rapide du secteur des services et l'urgence de se doter de normes ont également donné lieu à bien des approches divergentes en matière de normalisation sur les plans nationaux et régionaux dans le monde entier. L'ISO doit répondre aux appels de la CE, de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et d'autres organisations visant à unifier et harmoniser ces efforts au niveau international, dans l'objectif d'éviter les obstacles techniques non nécessaires au commerce (OTC).

L'un des principaux moteurs de cette entreprise régissant le commerce des produits est l'Accord OTC de l'OMC, qui contraint les gouvernements à recourir aux normes internationales en tant que base destinée à promouvoir un meilleur alignement de la réglementation à l'échelon mondial, à améliorer l'efficacité de la production et faciliter le commerce international, ainsi qu'à encourager l'élaboration de telles normes. Des principes similaires sont mis en œuvre pour les services dans le cadre de l'Accord général sur le commerce des services (AGCS) de l'OMC, en vertu duquel chacun des 140 Membres de l'OMC est tenu d'avoir une Liste d'engagements spécifiques concernant, par exemple, la mise en œuvre de normes spécifiques.

## Des normes pour les services

L'ISO et le CEN jouent un rôle de premier plan dans l'élaboration de normes pour les services. Leurs travaux couvrent à la fois les normes horizontales, d'application générale à l'ensemble du secteur des services, et les normes verticales, qui ne portent que sur des domaines spécifiques du secteur des services, tels que le tourisme, la finance, les études de marché, etc. « Le CEN possède une vaste expérience dans l'élaboration de normes pour les services, et a bénéficié de l'appui des autorités politiques faisant clairement référence au potentiel de la normalisation pour améliorer la fourniture des services au sein du marché intérieur, que ce soit dans le Règlement N°1025/2012 relatif à la normalisation européenne (visant à améliorer le système de normalisation européenne et habilitant le CEN et le CENELEC à élaborer des normes pour les services, et pas uniquement pour les produits), ou dans une récente communication de la CE intitulée « Améliorer le marché unique : de nouvelles opportunités pour les citoyens et les entreprises » et qui prévoit la mise en place d'une « Initiative commune sur la normalisation » entre la Commission, l'industrie concernée, les organisations européennes de normalisation et la communauté de la normalisation d'une manière générale », explique Javier García Díaz.



# STATS SUR LES SERVICES

Le secteur des services est en pleine expansion.

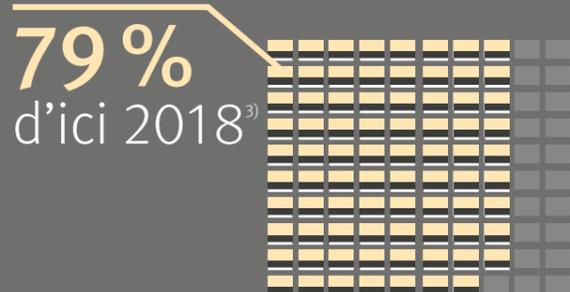
Par exemple, il n'y a pas si longtemps, les services bancaires ou d'achat en ligne n'existaient pas. Ils font désormais partie de notre quotidien pour la plupart d'entre nous. Ce secteur représente aujourd'hui la plus grande part de l'économie globale :



## CRÉATIONS D'EMPLOIS

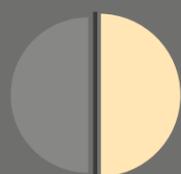


## PART DU TERTIAIRE DANS L'EMPLOI TOTAL



## ÉCONOMIE ET PRODUCTIVITÉ EN UN CLIN D'OEIL

**Afrique**  
LA MOITIÉ DE LA PRODUCTION DU CONTINENT AFRICAIN<sup>4)</sup>



**Europe**  
PLUS DE 70 % DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE DES 28 ÉTATS MEMBRES DE L'UNION EUROPÉENNE<sup>5)</sup>



Sources :

1) Indicateurs du développement dans le monde, édition 2015, Banque mondiale

2) Institute for Supply Management, aux États-Unis

3) Bureau of Labor Statistics, aux États-Unis

4) CNUCED

5) Commission européenne

Le but de ces initiatives, poursuit-il, est de moderniser les partenariats existants et d'accélérer le processus de normalisation. Ce soutien s'est concrétisé sous la forme d'une demande en vue de l'élaboration de normes horizontales (Mandat M/517) pour tout type de service dans le cadre, par exemple, de contrats d'achat, de sous-traitance ou encore de l'évaluation de la performance.

## Une priorité de l'ISO

L'élaboration de normes de service, en veillant à ce qu'elles apportent une contribution positive à la mondialisation du secteur des services, est l'une des priorités de la *Stratégie de l'ISO 2016-2020*. Cette stratégie fixe les principales orientations stratégiques de l'ISO, dont l'un des objectifs clés est d'éliminer les obstacles et les entraves au niveau mondial en s'assurant que les Normes internationales de l'ISO soient universellement utilisables, par les pouvoirs publics, les entreprises et la société.

Le sujet est d'autant plus d'actualité que le recours aux Normes internationales de l'ISO apparaît de plus en plus comme un moyen décisif de faciliter le commerce international. L'ISO a déjà publié plus de 700 normes qui s'appliquent à des services spécifiques et a également élaboré le Guide ISO/IEC 76 abordant les questions relatives aux attentes des consommateurs. Ce guide permet aux normalisateurs d'élaborer des normes pour tout service en s'appuyant sur une liste de contrôle qui prend en considération tous les sujets présentant un intérêt pour les consommateurs, y compris les besoins des enfants, des personnes âgées, des personnes présentant des incapacités et des personnes d'origines ethniques et culturelles différentes.

« Le Guide ISO/IEC 76 est établi sous l'angle du consommateur, dans le but d'aider les représentants de l'industrie siégeant aux comités de normalisation à mieux cerner les besoins des consommateurs et à considérer également des enjeux qui ne sont peut-être pas au cœur de leurs préoccupations, lors de l'élaboration des normes de service. Ainsi, l'application de ce guide devrait permettre de produire des normes plus englobantes et plus robustes », déclare Arnold Pindar, co-animateur du groupe de travail sur les services de l'ISO/COPOLCO.

L'atelier de l'ISO, « Global services – ISO standards as solutions » (Services mondiaux – Les solutions apportées par les normes ISO), organisé les 13 et 14 juin 2016 à Genève, en Suisse, met en avant le potentiel mondial pour la normalisation des services, avec la participation de l'OMC ainsi que de nombreux comités membres de l'ISO, dans le cadre d'une réflexion axée sur les besoins et les attentes de toutes les parties prenantes, notamment les entreprises, les consommateurs, les pouvoirs publics et les pays en développement, concernant les normes ISO destinées à soutenir les services. Il s'agit également de

déterminer en quoi les Normes internationales de l'ISO peuvent représenter une aide optimale pour la conception, l'évaluation et la mesure d'un service d'excellence dans l'intérêt des entreprises et des consommateurs.

Au vu de toutes ces nouveautés dans l'univers de l'ISO et de la normalisation des services, ce numéro d'*ISOfocus* apporte un éclairage sur l'importance mondiale de ce secteur et revient sur les travaux des comités techniques de l'ISO visant à élaborer des normes sur la gestion des services informatiques, le conseil en management, le tourisme et la formation.

## Les défis de la normalisation dans le secteur des services...

A côté de l'objectif principal d'élaborer les bonnes normes, au bon moment en faisant appel aux bonnes personnes, ces comités techniques s'efforcent en grande partie de répondre aux principaux enjeux et tendances du marché des services. M. García Díaz souligne les principaux défis relevés dans ce domaine dans un récent rapport publié par l'AFNOR, le membre de l'ISO pour la France :

- L'évolution des modes de prestation des services – par exemple, services BtoB (inter-entreprises), BtoC (entreprises-consommateurs), services locaux ou délocalisés, services rendus en personne ou électriquement – et l'apparition de nouveaux modèles économiques tels que l'économie collaborative, obligent les fournisseurs de services à constamment innover.
- L'externalisation des fonctions de soutien et des services liés aux activités, ainsi que l'amélioration des processus internes aux fins de comparaison (mesure et évaluation) avec d'autres services, entraînent une complexité technologique et organisationnelle croissante.
- Les tendances davantage orientées vers les utilisateurs impliquent de prendre en considération les besoins spécifiques des différents utilisateurs, de fournir des services personnalisés, et de répondre aux demandes d'informations plus transparentes sur les services.
- La nécessité de développer le capital humain en permettant au personnel et aux entreprises d'acquérir de nouvelles compétences, afin de garantir l'entière satisfaction du client.
- L'impact des technologies numériques qui influencent radicalement chaque domaine d'activité et jouent un rôle dans chacun des enjeux précités. Le numérique procure des outils, comme les données de masse (Big Data) qui facilitent la collecte et l'utilisation de données pour mieux comprendre et définir les attentes des clients.

## ...et les avantages

Le rapport constate aussi que les prestataires de service peinent à améliorer leur positionnement sur le marché, leurs performances opérationnelles, leurs rapports avec les fournisseurs et leurs relations avec les clients. M. García Díaz signale à cet égard que d'après une étude sur la mise en œuvre des normes de service et leur impact sur les prestataires de services et les utilisateurs, réalisée en 2011 par le Technopolis Group, le recours aux normes de service apporte des avantages très positifs. Ces avantages sont classés ci-après par ordre d'importance selon les réponses reçues des participants à l'étude :

- Capacité à offrir aux clients une meilleure qualité de service (95%)
- Plus grande satisfaction du client (89%)
- Avantage de disposer de définitions/terminologie communes (86%)
- Plus grande transparence dans la prestation des services (86%)
- Meilleures relations contractuelles (83%)
- Facilitation de la comparaison entre différents offres/prestataires de services (77%)
- Augmentation de la part de marché (52%)
- Meilleure rentabilité (51%)
- Capacité d'exportation de services (50%)

## Prise en compte des différences culturelles

Les normalisateurs doivent également tenir compte des caractéristiques régionales et nationales lors de l'élaboration de normes de portée véritablement internationale. En ce qui concerne la prestation des services, Arnold Pindar relève des différences fondamentales en termes de culture et d'attitudes, qui se traduisent en particulier dans la manière de s'adresser au client. « Au Japon, par exemple, il sera qualifié d'« honorable visiteur ». C'est la formule usuelle utilisée pour vous souhaiter la bienvenue quand vous entrez dans une boutique et pour vous remercier de votre visite quand vous partez. En russe, il n'y a pas vraiment d'équivalent pour le terme de client.



La désignation la plus proche signifie « destinataire de ma prestation » – une approche très différente. »

À ce propos, Arnold Pindar souligne encore que « lors d'un atelier de formation<sup>1)</sup> organisé conjointement en Afrique par deux comités de l'ISO, le COPOLCO et le DEVCO, les participants venus de quelque 35 pays, principalement africains, ont reconnu que ce même type de différences dans leurs propres langues avait une incidence positive ou négative sur la prestation des services. Je pense que ces différences d'attitude de base sont également perceptibles dans chaque pays selon les métiers et selon les services. Parvenir à surmonter ces différences fondamentales est une entreprise à long terme, comme en atteste le nombre d'années qu'il a fallu pour établir un nombre relativement faible de normes pour les services ».

## « Une incidence considérable en Afrique »

Comme le souligne Hermogène Nsengimana, Secrétaire général de l'Organisation africaine de normalisation (ORAN), et Président de l'Infrastructure panafricaine de la qualité (PAQI), en Afrique, les normes de service sont très souvent utilisées dans les secteurs du tourisme et des finances où leur incidence a été considérable.

Il précise : « Ce sont les deux secteurs qui enregistrent la plus forte croissance, en attirant d'importants investissements extérieurs. Les normes ont également joué un rôle dans le développement des médias, en particulier les journaux, les médias électroniques et l'information numérisée », en ajoutant que si le secteur des services est appelé à dépasser les autres secteurs pour devenir le moteur de l'économie africaine, il est clair et net qu'il faudra mobiliser plus largement les parties prenantes pour qu'elles participent à l'élaboration des normes de service.

Hermogène note qu'il existe différents manquements d'ordre réglementaire et politique qui empêchent l'Afrique de capitaliser pleinement tout le potentiel du secteur des services. En effet, pour mieux tirer parti des possibilités de l'économie de services sur le continent africain, les réglementations et les politiques relatives aux services d'infrastructure doivent viser plus efficacement les faiblesses actuelles du marché, y compris quant aux critères d'accessibilité, de qualité, de prix abordable et de concurrence.

Les normes sont vues comme des catalyseurs facilitant l'accès des consommateurs et des entreprises à une offre de services plus diversifiés et plus abordables qu'à l'heure actuelle et ouvrant les possibilités non exploitées du commerce transfrontalier des services.

Cette prise de conscience, en Afrique, de l'importance de tirer profit des opportunités du commerce bilatéral, régional et multilatéral des services, est ce qui a motivé le ministère du Commerce et de l'Industrie de la Commission de l'Union africaine (CUA), en collaboration avec la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), à organiser des ateliers de formation et de réflexion stratégique en vue des négociations importantes de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLEC) de l'Union africaine (UA) sur les services. ■

1) Activité de formation organisée conjointement par le Comité de l'ISO pour la politique en matière de consommation (COPOLCO) et le Comité de l'ISO pour les questions relatives aux pays en développement (DEVCO) pour aider les organismes nationaux de normalisation et les associations de consommateurs à travailler ensemble plus efficacement à l'intégration des intérêts des consommateurs dans les normes



En Afrique, les normes ont également joué un rôle dans le développement des médias, en particulier les journaux, les médias électroniques et l'information numérisée.



**Le secteur explose de manière spectaculaire et son chiffre d'affaires avoisine aujourd'hui les USD 450 milliards.**

# Pour des services de conseil d'un autre niveau

par Clare Naden

Les professionnels du conseil peuvent changer votre entreprise et apporter une importante contribution à l'économie... ils peuvent aussi devenir de véritables gouffres financiers. Comment pouvez-vous garantir que l'argent que vous dépensez pour payer leurs honoraires n'est pas de l'argent jeté en l'air ?

Le marché du conseil en management pèse lourd. Il oriente le comportement des entreprises et influence les programmes des services publics et des institutions financières, or il ne peut bien fonctionner que si le client et le consultant sont sur la même longueur d'onde. Clarté et transparence sont donc de mise. Un nouveau comité de l'ISO relève le défi.

Le conseil en management est une fonction actuellement porteuse. Après un début discret fin 1900, le secteur explose de manière spectaculaire depuis les années 1980 et son chiffre d'affaires avoisine aujourd'hui les USD 450 milliards, selon une étude de Plunkett Research. Cette progression a été accélérée par le nombre croissant d'entreprises, les cabinets d'experts comptables et les entreprises informatiques en particulier, qui ont diversifié leur offre en proposant des services de conseil en management. Le marché n'intéresse pas seulement les grandes entreprises. Une part

importante de la clientèle est constituée de petites entreprises et, ces dernières années, le budget des dépenses publiques qui y est consacré a augmenté de 1000% (IPSOS Mori, 2007). Sans surprise, la profession de conseil est devenue l'un des choix de carrière très recherchés par les diplômés à fort potentiel.

## Qu'est-ce que le conseil en management ?

Les professionnels du conseil accompagnent les organisations et les aident à rationaliser leurs activités en analysant leurs systèmes et processus et en établissant des programmes d'amélioration. L'éventail de leurs missions est vaste : il peut s'agir d'établir des programmes de gestion du changement à mener sur une période de transition, d'implanter de nouvelles technologies, ou de restructurer entièrement une organisation.



La grande majorité des sociétés de conseil sont des PME ou de toutes petites structures avec une seule personne à son compte, mais un certain nombre de grandes multinationales, comme McKinsey & Cie et Boston Consulting, emploient des dizaines de milliers de personnes et gagnent chaque année des milliards de dollars.

Dans ce secteur qui évolue constamment, il y a différents domaines de spécialisation : gestion des ressources humaines, fusions et acquisitions, technologie et innovation, formation, gestion des risques et sécurité, etc. Les compétences d'expert offertes sont multiples : recherche avec cours de management universitaire ; stratégie en matière d'aide à l'entreprise pour la commercialisation des produits ; conception et optimisation organisationnelles ; réduction des coûts par la reconfiguration des systèmes et processus ; conception, livraison et soutien informatique ; et mise en place d'écosystèmes avec offres groupées plus intéressantes globalement pour les clients<sup>1)</sup> comprenant des produits et des services complémentaires. La profession a également créé son propre éventail de concepts et de programmes conçus pour aider les organisations à

améliorer leurs performances avec des notions comme la reconfiguration des processus métiers, les compétences du cœur de métier et la croissance des parts de marché.

### Une demande en progression

Si les grandes organisations et les services publics sont les plus gros clients, les entreprises de toutes tailles commencent elles aussi à mieux percevoir l'intérêt du conseil en management, et le niveau des exigences et des attentes est en hausse.

Les services de conseil en management sont sollicités par les entreprises dans une optique de réduction des coûts d'exploitation et d'amélioration des bénéfices, mais aussi pour d'autres raisons. Par exemple, une étude de Plunkett Research révèle qu'une vague de réglementations très strictes et complexes imposées aux États-Unis et dans l'Union Européenne aux secteurs des banques et des placements a fait grimper la demande de conseils ainsi que le désir des organisations de réduire les coûts d'exploitation et d'augmenter leurs profits.

1) « Evolution of Business Consulting », Troy Gautier, Alliances Progress, post 19 octobre 2014

Dans un contexte où viennent encore s'ajouter les défis de la mondialisation, la rapidité des avancées technologiques et l'explosion démographique, on comprend aisément pourquoi les entreprises qui cherchent à se démarquer de leurs concurrents pour conserver une position dominante sur les marchés font appel à des consultants.

Un rapport récent indique que 80 % des entreprises pensent que le mode d'accès des clients aux biens et services est en train d'évoluer et qu'elles n'ont pas d'autre choix que de suivre la tendance. En outre, jusqu'à 47 % des métiers que nous connaissons aujourd'hui seront probablement automatisés dans les 20 prochaines années<sup>2)</sup> et d'ici 2020, les « générations Y et Z », ayant grandi dans une logique de « connectivité, collaborativité et mobilité » constitueront plus de 50 % de la main-d'œuvre.

### Les défis de la croissance

Le secteur a eu ses propres problèmes. L'échec de grosses entreprises et l'effondrement de l'industrie point-com ont braqué les feux sur les sociétés de conseil et leur rôle à cet égard, portant atteinte à des réputations avec des accusations de corruption et de conflits d'intérêts et attirant l'attention des organismes de surveillance et des instances de réglementation et leurs contrôles scrupuleux. Les récessions économiques ont lourdement frappé l'industrie et le durcissement de la concurrence, combiné aux attentes plus élevées des managers et à leur montée en compétence, ont tiré les honoraires vers le bas, ce qui ne facilite pas les choses pour attirer les meilleurs talents. Kelvin Chang Keng Chuen, Directeur et Consultant Principal, Teian Consulting International Pte Ltd, l'un des grands cabinets de conseil de Singapour, actif dans toute l'Asie, reconnaît que la facilité d'acquisition des connaissances et la prolifération des informations et des kits de solutions toutes faites accessibles sur Internet prêteront la compétitivité des services de conseil qui coûtent beaucoup plus cher.

Comme il l'explique, « les clients, qui veulent des résultats concrets et un retour sur investissement visible, sont naturellement tentés par les options faciles, bon marché, qu'ils trouvent sur Internet. Il est d'autant plus compliqué de les convaincre qu'ils auraient meilleur temps de faire appel à des professionnels expérimentés qui pourront les aider à éviter des erreurs coûteuses et leur permettront d'atteindre leurs objectifs plus rapidement. »

2) Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne, « The Future of Employment : How susceptible are jobs to computerization ? », Oxford Martin School, 17 September 2013

ISO 20700 marquera un tournant dans le secteur en lui conférant un nouveau gage de crédibilité et de confiance.





Pour Sunil Abrol, Président de l'Institut de consultation et de recherche sur la productivité en Inde, les solutions bon marché prêtes à l'emploi ne sont pas à l'origine des pressions que subit le marché; elles viennent avant tout de ce que les clients sont de plus en plus versés en affaires. « Les clients en savent beaucoup plus qu'auparavant sur les processus d'affaires et sur les méthodes d'amélioration; du coup, ils recherchent des consultants qui peuvent vraiment ajouter de la valeur en leur apportant des solutions qu'il n'auraient pu trouver eux-mêmes ».

« Ils veulent, bien entendu, connaître le contenu des prestations et s'assurer que leur argent est dépensé à bon escient. La transparence à tous les niveaux est donc de rigueur. Les résultats sont forcément meilleurs, car le client peut d'emblée choisir le bon consultant, les rôles et les attentes sont clairs pour tout le monde et les résultats peuvent être mesurés efficacement. »

### L'apport des normes

L'amélioration de la transparence grâce à des lignes directrices claires et l'application des bonnes pratiques est au cœur des normes ISO, et c'est dans cette optique qu'a été créé le comité de projet, ISO/PC 280, *Conseil en management*. Son objectif est d'améliorer la transparence et la compréhension entre les prestataires de services de conseil en management et leurs clients, dans le but d'améliorer les résultats des services fournis. Pour y parvenir, le comité active ses travaux sur sa première norme – ISO 20700 pour les services de conseil en management – à paraître au début de l'année prochaine.

Première Norme internationale dans le domaine, ISO 20700, basée sur la norme européenne EN 16114:2011, est très attendue. Pour les experts du comité, qui en confirment la nécessité depuis longtemps, le document laissera une empreinte décisive sur le secteur du conseil. Robert Bodenstein, Président de l'ISO/CP 280, souligne que la norme aidera les deux parties à clarifier les conditions et le contenu de la mission au début du projet, de manière à éviter les coûteuses déceptions et donner de meilleurs résultats à tous les niveaux.

« ISO 20700 n'aidera pas seulement les professionnels du conseil à fournir leurs prestations de manière transparente et reconnue au niveau international, elle pourra également aider les organisations en demande de tels services à trouver d'emblée le prestataire qu'il leur faut. En intégrant les meilleures pratiques en usage dans le monde entier et des critères clairs, la norme facilitera une bonne collaboration entre les clients et les prestataires de services de conseil, ce qui au final améliorera la qualité du secteur en général ».



Les services de conseil en management apportent une contribution importante à l'économie mondiale, à tous les niveaux.

Leader du groupe d'étude du comité qui a travaillé à l'élaboration de la norme, Ilse Ennsfellner est elle aussi parfaitement convaincue qu'ISO 20700 marquera un tournant dans le secteur en lui conférant, outre la reconnaissance au niveau international, un nouveau gage de crédibilité et de confiance.

Les services de conseil en management apportent une contribution importante à l'économie mondiale, en mettant à profit leurs compétences spécialisées pour innover, améliorer et renforcer les organisations à tous les niveaux. Les normes dans ce domaine peuvent les aider à le faire avec une efficacité encore plus grande en assurant systématiquement un niveau minimum de qualité dans la prestation d'un service, en clarifiant les droits et les responsabilités du prestataire et de l'utilisateur du service. « Elles peuvent aussi aider les prestataires de services de conseil à vraiment démontrer leur domaine d'expertise », fait encore observer Mme Ennsfellner, « parce que la norme définira les critères par rapport auxquels la qualité et les performances peuvent être mesurées par les consultants et les clients. »

Allons-nous bientôt voir prospérer des sociétés encore plus grandes que McKinsey & Cie? Verrons-nous bientôt apparaître sur le marché une nuée de nouveaux acteurs, ou une nouvelle déferlante de clients très avisés qui auront envers ces acteurs des exigences encore plus élevées? Quoi qu'il en soit, le marché du conseil en management va changer et il ne peut qu'évoluer dans le bon sens, c'est certain! ■

# Des normes pour vous servir!

Les services jouent un rôle majeur dans toutes les économies modernes dans des domaines aussi divers que le tourisme, la finance, l'eau, l'éducation et la santé. Un certain nombre de comités techniques de l'ISO soutiennent les parties prenantes du secteur des services.



## TOURISME

Secteur du tourisme :

**1** emploi sur 11

Augmentation du nombre de touristes dans le monde :



Source : OMT

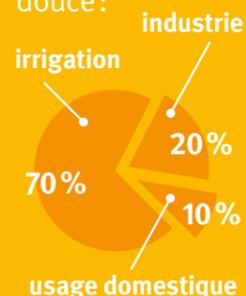
## EAU

Les opérateurs fournissent

**90%**

des services d'approvisionnement/assainissement dans le monde

Consommation mondiale d'eau douce :



Source : ONU-Eau

## ÉDUCATION

En 2007, dans les pays de l'OCDE, environ

**34%**

des adultes (25-64 ans) ont suivi une formation non formelle

Source : OECD

## ÉTUDES DE MARCHÉ ET D'OPINION

Le secteur des études de marché a généré plus de **USD 40 milliards** de recettes dans le monde en 2013 et progresse chaque année

En 2013, l'Europe a généré la part la plus importante des recettes de ce secteur, soit

**40%**

suivie de près par l'Amérique du Nord, soit **39%** des recettes

Source : ESOMAR

## FINANCES

Janvier 2016 est le

**2<sup>e</sup>**

meilleur mois de tous les temps en termes de transactions financières SWIFT (données FIN Traffic)

En augmentation de **5,6 %** par rapport à janvier 2015

En moyenne, **25,43 millions** de messages ont été envoyés quotidiennement

Source : SWIFT

## TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

En 2014,



**1** entreprise sur **5**

– soit **19 %** – a eu recours aux services informatiques du Cloud dans l'Union européenne

Source : Eurostat

## SATISFACTION DES CLIENTS

Selon l'indice américain de satisfaction des clients (ACSI), l'année 2015 marque une diminution de la satisfaction des clients

Sur **43 secteurs** suivis par l'ACSI, **5 secteurs** se sont améliorés, **30** se sont dégradés et les autres se sont maintenus

Source : ACSI

## SANTÉ

Le secteur de la santé est l'un des secteurs les plus importants et en plus forte croissance dans le monde

En 2010, les dépenses de santé représentaient plus de

**9%**

du PIB des pays de l'OCDE

Source : OECD

ISO/TC 228, *Tourisme et services connexes*

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*

ISO/TC 232, *Services de formation fournis en dehors du cadre de l'enseignement formel*

ISO/TC 225, *Études de marché, études d'opinion et recherches sociales*

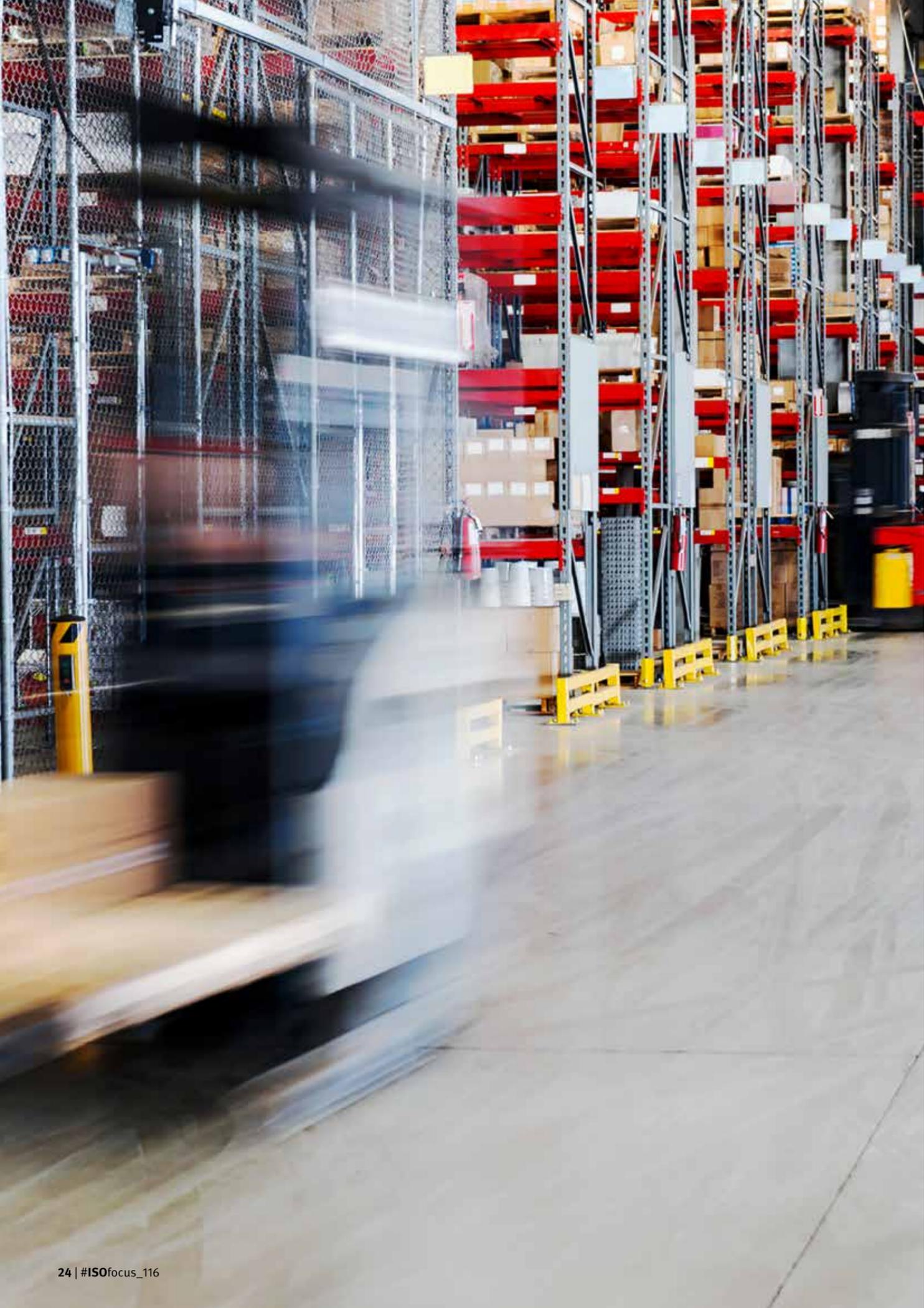
ISO/TC 68, *Services financiers*

ISO/IEC JTC 1/SC 40, *Gestion et gouvernance des services informatiques*

ISO/IEC JTC 1/SC 38, *Plateformes et services d'applications distribuées*

ISO/TC 176/SC 3, *Management et assurance de la qualité – Techniques de soutien*

Près de 20 comités techniques de l'ISO, soit :  
ISO/TC 210, *Management de la qualité et aspects généraux correspondants des dispositifs médicaux*  
ISO/TC 215, *Informatique de santé*



# Faciliter le commerce des services

Les services occupent une place prépondérante dans l'économie mondiale et représentent, d'après les données de la Banque mondiale, près de 75 % du PIB des pays développés et 50 % de celui des pays en développement. Markus Jelitto, Conseiller au sein de la Division du commerce des services de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), nous explique plus en détail le rôle des Normes internationales dans le secteur des services.

Au cours des deux dernières décennies, les exportations mondiales de services commerciaux ont plus que quadruplé, et le commerce international des services a continué de croître à un rythme plus soutenu que le commerce des marchandises. Un certain nombre de facteurs peuvent expliquer cette progression, notamment les avancées technologiques qui ont, par exemple, ouvert la voie aux services en ligne pour lesquels il n'est plus nécessaire que le fournisseur soit physiquement implanté dans la même zone que le consommateur.

La déréglementation et la privatisation de nombreux services publics comme l'énergie, les transports et les télécommunications sont également des facteurs à l'origine de la croissance de ce secteur. Si par le passé ces services étaient fournis par des organismes nationaux ou contrôlés

par l'État, ils sont désormais de plus en plus ouverts aux fournisseurs de services privés, qui peuvent tout à fait opérer en dehors du territoire national.

Dans ce contexte, force est de constater que le besoin de Normes internationales dans ce secteur ne cesse de croître, indépendamment des règles qui sous-tendent déjà le secteur des services. Au milieu des années 1990, les membres de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ont ratifié l'Accord général sur le commerce des services (AGCS) afin de créer un recueil de règles de base pour le commerce international des services.

Markus Jelitto, Conseiller auprès de l'OMC, nous explique la relation entre l'AGCS et les Normes internationales, et souligne le rôle que jouent les normes pour faciliter le commerce international des services, en plein essor.

## ISOfocus : Qu'est-ce que l'AGCS et quelle est sa portée ?

**Markus Jelitto :** L'Accord général sur le commerce des services (AGCS) est le premier accord commercial multilatéral qui vise le commerce des services. Cet accord s'applique aux 162 États et territoires douaniers membres de l'OMC. C'est l'une des principales réalisations des négociations commerciales du Cycle d'Uruguay, conclu en 1993, près d'un demi-siècle après l'entrée en vigueur, en 1947, de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), qui établit des règles régissant le commerce des marchandises à l'échelon mondial.

L'AGCS, qui fournit un ensemble de règles pour le commerce des services, vise à garantir que le commerce des services s'effectue dans un environnement prévisible et transparent, excluant toute discrimination entre services et fournisseurs de services des différents membres de l'OMC.

L'AGCS couvre non seulement le commerce transfrontières, mais également le commerce grâce à la présence d'un fournisseur sur le territoire d'un autre pays (par exemple, l'établissement d'une succursale de banque canadienne en Suisse), grâce au mouvement des personnes physiques (par exemple, des dirigeants ou des cadres de cette même banque canadienne mutés en Suisse), et dans les situations dans lesquelles les personnes consomment des services à l'étranger (par exemple, à travers les voyages et le tourisme).

### Quels sont les principaux objectifs de l'AGCS ?

Cet Accord entend contribuer à l'expansion du commerce comme un moyen de promouvoir la croissance économique de l'ensemble des partenaires commerciaux et l'avancement des pays en développement. L'expansion du commerce n'est pas considérée comme une fin en soi, mais comme un instrument de promotion de la croissance et du développement. La contribution de l'AGCS au commerce des services dans le monde repose sur trois grands axes consistant à : (1) assurer une transparence et une prédictibilité accrues des règles et réglementations pertinentes, (2) établir un cadre commun de disciplines régissant les transactions internationales, et (3) promouvoir la libéralisation progressive par des séries successives de négociations.

Pour les fournisseurs de services, l'AGCS est synonyme de fiabilité et de prévisibilité des conditions du marché. Lorsqu'un secteur de services a fait l'objet d'une libéralisation dans le cadre de l'AGCS, les membres de l'OMC ne peuvent, de manière unilatérale, restreindre l'accès à leurs marchés aux fournisseurs étrangers. Par exemple, lors de la crise financière, un certain nombre de pays ont envisagé de promulguer des politiques plus protectionnistes, mais dans certains cas, cela aurait constitué une entorse à leurs engagements internationaux. En fin de compte, bon nombre de pays n'ont pas fait ce choix et, par conséquent, les marchés sont restés largement ouverts.

Bien entendu, nous devons encore relever de nombreux défis et, malheureusement, les membres de l'OMC ne sont pas parvenus à conclure des négociations sur une libéralisation accrue depuis l'entrée en vigueur de l'AGCS. Cela a conduit certains membres de l'OMC à explorer d'autres voies pour faire avancer la libéralisation avec des partenaires commerciaux individuels. Si de telles initiatives peuvent favoriser une plus grande ouverture des marchés pour certains, elles risquent de conduire à une fragmentation et de compliquer les droits d'accès des fournisseurs de services de manière générale.



*M. Markus Jelitto, Conseiller auprès de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).*



L'AGCS est synonyme  
de fiabilité et de  
prévisibilité des  
conditions du marché.

### Quelle était la situation du commerce des services avant l'AGCS ?

Avant l'AGCS, tout pays pouvait restreindre comme il l'entendait l'accès des fournisseurs de services étrangers à ses marchés. Cela a eu pour conséquence une forte imprévisibilité pour les entreprises et les consommateurs. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, lorsque l'architecture du commerce international s'est mise en place, l'objectif était clairement de fournir un cadre au commerce des marchandises. Les services étaient généralement considérés comme non exportables par nature, ou relevaient du contrôle des États.

Pourtant, de nombreux secteurs ont connu des évolutions techniques et réglementaires fondamentales depuis les années 1980, ce qui les a ouverts à la participation commerciale privée et a réduit, voire éliminé, les obstacles à l'entrée existants. L'apparition de l'Internet a permis de créer de nombreuses variantes de produits commercialisables sur le marché international – des services bancaires en ligne à la télémédecine et l'enseignement à distance – qui n'existaient pas il y a seulement 20 ans, et a éliminé les obstacles au commerce liés à la distance. Un nombre croissant de gouvernements ont progressivement exposé à la concurrence des domaines auparavant objets de monopole.



## Les services représentent près de 75 % du PIB et des emplois dans les pays les plus développés.



### Quel est le lien entre les Normes internationales et l'AGCS ?

L'un des objectifs de l'AGCS est de faciliter progressivement la libéralisation des secteurs de services. Par libéralisation, il faut entendre la suppression de restrictions quantitatives et discriminatoires en matière d'accès et d'activité de fournisseurs de services étrangers sur un marché d'accueil. Il convient de la distinguer de la réglementation, et de garder à l'esprit que l'OMC autorise une réglementation ferme des services au niveau national. L'AGCS reconnaît aux membres (notamment des pays en développement) d'introduire des réglementations afin de répondre à des objectifs de politique nationale. Dans ce contexte, l'OMC s'est engagée à faire en sorte que les réglementations intérieures, par exemple le régime de licences, les prescriptions en matière de qualifications ou les normes techniques, ne constituent pas des obstacles non nécessaires au commerce des services. Dans un certain sens, l'AGCS établit les limites extérieures que les membres de l'OMC doivent respecter en matière de réglementation. Dans le domaine des marchandises, dans le cadre de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), cette question est au centre de l'Accord sur les obstacles techniques au commerce et de l'Accord sur les mesures sanitaires et phytosanitaires, ce dernier étant essentiellement destiné aux produits agricoles. Dans le secteur des services, la question est encore débattue au sein de l'OMC.

Ces négociations étant en cours, une solution provisoire a dû être mise en place : les membres de l'OMC doivent s'assurer que toute nouvelle réglementation relative aux services introduite dans des secteurs qu'ils ont libéralisés ne constitue pas un obstacle non

nécessaire au commerce. Les membres doivent être en mesure de démontrer qu'ils se conforment à cette obligation, et un moyen d'y parvenir est de fonder les réglementations sur des Normes internationales. En d'autres termes, le fait de suivre les Normes internationales assure aux membres de l'OMC une présomption de conformité.

### Plus généralement, quel rôle les Normes internationales jouent-elles dans le secteur des services et le commerce des services ?

Les Normes internationales peuvent être un important facteur facilitant le commerce lorsqu'elles sont mises en œuvre dans un grand nombre de pays. Elles permettent de créer des économies d'échelle sur le plan de la réglementation et sont particulièrement avantageuses pour les petites et moyennes entreprises spécialisées dans la fourniture de services qui auraient du mal à adapter leur prestation à des normes différentes d'un marché à l'autre. C'est pourquoi, nombre de membres de l'OMC soutiennent l'idée que les États devraient, de manière générale, tenir compte des Normes internationales au moment de formuler leurs propres normes techniques.

### Les services jouent manifestement un rôle important dans le commerce mondial. Quel est l'avenir des services, et du commerce des services ?

Selon les données de la Banque mondiale, les services représentent près de 75 % du PIB et des emplois dans les pays les plus développés, et dans de nombreux pays pauvres en

développement, la part des services s'élève à près de 50 %. Le commerce des services a connu un accroissement continu et le secteur des services concentre près des deux tiers des investissements étrangers directs (IED) à l'échelon mondial.

Les innovations techniques sous-tendent en grande partie cette évolution. Elles permettent aux fournisseurs de stocker, partager et fournir des services avec de moins en moins de limitations. Elles favorisent également la division de processus jusqu'à alors intégrés en services distincts susceptibles d'être incorporés aux chaînes de valeur, permettant une plus grande spécialisation.

Si les produits et les méthodes de production évoluent, c'est également le cas des producteurs. De nombreux producteurs traditionnels de produits sophistiqués, comme des réacteurs d'avions, tirent désormais une grande part de leurs revenus d'un ensemble de services après-vente. Compte tenu de ces évolutions, évaluer si les règles s'appliquant au commerce des services sont adaptées, et si de nouveaux risques pour les consommateurs et la société nécessitent de nouveaux types de réglementations nationales ciblées, restera un défi constant pour les décideurs politiques, tant au niveau national qu'au sein de l'OMC. À cet égard, les Normes internationales ont un rôle important à jouer en matière de facilitation. ■

## ISO 50001 MOBILISE TOUTES LES ÉNERGIES

Une nouvelle étude, *Les pratiques de management de l'énergie d'organismes certifiés ISO 50001*, menée par l'AFNOR, membre de l'ISO pour la France, vient appuyer l'importance croissante du management de l'énergie dans le monde. L'analyse des pratiques de 78 organismes certifiés ISO 50001 à travers six pays (France, Allemagne, Taiwan, Royaume-Uni, Russie et Maroc) délivre des conclusions positives quant à l'utilisation de la norme, quatre ans après sa publication.

Parmi les bénéfices observés : 95 % des entreprises la considèrent comme un outil pour mieux identifier les zones de consommation d'énergie et 75 % comme un levier pour améliorer les marges ; 85 % la perçoivent comme un vecteur de progrès sur la durée et 76 % comme un levier pour la montée en compétences du personnel.

Cette étude révèle que 89 % des utilisateurs sont satisfaits et 95 % la recommandent vivement. Concrètement, la norme ISO 50001 fournit aux entreprises les clés d'une démarche collective de progrès leur permettant de faire rapidement des économies.

Parmi les éléments déclencheurs les plus cités figurent l'obtention de la certification, la nécessité de faire des économies via une gestion optimisée de l'énergie, la stratégie de l'entreprise ou encore l'existence d'incitations financières publiques à se lancer dans la démarche.



Pour se procurer l'étude complète : <https://marketing.afnor.org/Etude/ManagementEnergie>

## PARTENARIAT ENTRE LE GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE ET L'ISO

L'ISO et le Groupe de la Banque mondiale ont signé un protocole d'accord (MoU) visant à mieux sensibiliser les pays et accroître leur participation à l'élaboration, l'adoption et l'utilisation de Normes internationales qui favorisent un commerce ouvert, équitable et transparent. Ce protocole d'accord constitue la base d'une coopération future dans les domaines de la génération et de la diffusion des connaissances dans différents axes : encourager la recherche et promouvoir une meilleure prise de conscience ; améliorer les modes de suivi et d'évaluation ; et assurer le renforcement des capacités autour des normes internationales qui donnent aux pays la possibilité de participer au commerce mondial et qui contribuent au développement économique, au progrès social et à la protection de l'environnement.

Anabel González, Directrice principale du Pôle mondial commerce et compétitivité, Groupe de la Banque mondiale, a déclaré : « Nous nous réjouissons de travailler étroitement avec l'ISO non seulement pour mettre en avant le rôle que jouent les Normes internationales dans la croissance du commerce mondial, mais aussi pour souligner les avantages dont bénéficieront les pays en participant activement à l'élaboration de ces normes. »

Ce MoU est une première étape importante pour mener à bien des objectifs communs à l'appui d'un développement économique durable et d'un commerce équitable et transparent. Ce partenariat offre une occasion unique d'aider les pays en développement à renforcer leurs infrastructures qualité nationales pour mieux s'intégrer dans les marchés régionaux et mondiaux.



Mika Nishimura, détachée du JISC, Kolin Low, Chargé de projets, et Choy Sauw Kook de SPRING Singapore, en compagnie de Nicolas Fleury, Secrétaire général adjoint par intérim de l'ISO (2<sup>e</sup> depuis la gauche), dans le Bureau régional de l'ISO à Singapour.

## ANTENNE RÉGIONALE EN ASIE-PACIFIQUE

Le Secrétariat Central de l'ISO développe actuellement ses activités d'engagement régional dans la région Asie-Pacifique. L'initiative vise à renforcer le soutien apporté aux membres de l'ISO dans la région et à favoriser des liens plus solides avec les parties prenantes clés dans toute l'Asie.

Parmi les nouveaux développements on notera la nomination d'Alan Morrell (Australie) en qualité de Directeur du Bureau régional de l'ISO à Singapour. L'équipe de soutien de l'antenne s'étoffe également avec l'engagement, fin février de Kolin Low (Singapour), Chargé de projet. Des personnes en renfort détachées par des membres de la région pour de courtes périodes viendront compléter l'équipe à titre temporaire.

À côté des activités de l'antenne régionale ISO à Singapour, diverses opérations sont organisées dans la région Asie-Pacifique pour renforcer cette mobilisation au niveau régional. Dans les prochains mois seront ainsi organisés différents événements : la réunion du PASC à Bali (Indonésie) du 9 au 13 mai ; un rendez-vous consacré aux villes intelligentes, à Singapour les 13 et 14 juillet, et un ISO marketing et communication Forum, également à Singapour, en juillet.



M. Zhang Xiaogang, Président de l'ISO (à droite), M. Michael Møller, Directeur général de l'Office des Nations Unies à Genève (à gauche), et M. Kevin McKinley, Secrétaire général par intérim de l'ISO, découpent ensemble un gâteau célébrant la 100<sup>e</sup> réunion du Conseil.

## UN JALON À CÉLÉBRER : LA 100<sup>E</sup> RÉUNION DU CONSEIL

Les 17 et 18 mars 2016, le Conseil de l'ISO a tenu sa 100<sup>e</sup> réunion en 69 ans d'existence. Cette réunion a eu lieu dans les locaux du Secrétariat central de l'ISO, à Genève.

À l'occasion de cette réunion, une réception a été organisée au Secrétariat central pour célébrer cet important jalon. M. Zhang Xiaogang, Président de l'ISO, était ainsi entouré d'un certain nombre de représentants d'autres organisations internationales basées à Genève, notamment M. Michael Møller, Directeur général de l'Office des Nations Unies à Genève, des membres du Conseil de l'ISO et de nombreux membres du personnel du Secrétariat central de l'ISO, pour marquer cette importante occasion.

La première réunion du Conseil eut lieu à Zurich, en 1947, année durant laquelle la nouvelle organisation commença à être opérationnelle. Cet organe joue un rôle central dans la gouvernance de l'organisation, et veille à ce que l'ISO fonctionne de manière à répondre aux besoins de l'ensemble de ses membres et leurs parties prenantes. Actuellement, 20 membres de l'ISO siègent au Conseil, dont la composition est assurée par rotation afin de veiller à une représentation équitable des membres et de leurs besoins.



Participants à l'atelier « Élaboration de stratégies nationales de normalisation », à Kigali, Rwanda.

## ÉLABORATION DE STRATÉGIES NATIONALES DE NORMALISATION

Le premier atelier de formation organisé dans le cadre du *Plan d'action de l'ISO pour les pays en développement 2016-2020* s'est tenu à Kigali, au Rwanda. Cette manifestation de trois jours a réuni 22 participants de 18 membres ISO de pays africains anglophones.

Organisé en coopération avec le RSB, le membre de l'ISO pour le Rwanda, cet atelier était consacré aux méthodologies pour l'élaboration de stratégies nationales de normalisation. L'objectif était de former le personnel des organismes nationaux de normalisation

en vue de la mise en application d'une méthodologie systématique pour évaluer les priorités nationales d'ordre socio-économique ou autre, tout en menant une large consultation des parties prenantes, en évaluant les ressources à engager nécessaires en vue d'élaborer une stratégie nationale de normalisation.

Il est attendu des participants qu'ils établissent un plan de normalisation triennal ou quinquennal dans leur pays avec des priorités clairement identifiées concernant leur engagement et leur participation aux activités de normalisation internationale.



# QUAND SERVICE RIME AVEC QUALITÉ

sur la côte valencienne  
espagnole

Le vécu des touristes à l'étranger est bien souvent fonction de la qualité des informations et des services qu'ils reçoivent pendant leur séjour. Avec une longueur d'avance par rapport aux autres localités touristiques du secteur, Gandía (Gandie), dans la province de Valencia (Valence) en Espagne, met un point d'honneur à toujours vous servir avec le sourire.

La qualité des services est un critère d'appréciation primordial pour les visiteurs. Les employés de la mairie de Gandía sont depuis longtemps attentifs aux projets concernant la qualité de leurs services, comme en témoigne le Plan de dynamisation et d'excellence touristique adopté en 1993 afin de revitaliser la qualité de l'accueil touristique. L'un des objectifs du plan était de transformer les stations balnéaires en phase de « maturité » comme Gandía en destinations touristiques de qualité. Les normes représentent un allié stratégique dans ce type d'entreprise, car elles permettent de s'assurer que les travaux sont menés dans le respect des meilleures pratiques communément admises. Tel est le cas, par exemple, de la norme ISO 14785, *Offices de tourisme – Services d'accueil et d'informations aux touristes – Exigences*, qui contribue à améliorer l'image des lieux de villégiature et les interactions humaines avec les visiteurs. Cette norme est le fruit du travail du comité technique ISO/TC 228, *Tourisme et services connexes*, un cadre international réunissant pas moins de 84 pays – dirigé par l'organisme national de normalisation espagnol AENOR, membre de l'ISO pour l'Espagne, en collaboration avec l'INNORPI (Tunisie) – en vue de dégager un consensus sur la meilleure manière d'assurer des services touristiques. Résultat : plus de 20 normes destinées à aider les organismes du secteur public et du secteur privé à améliorer leurs services touristiques ont été établies dans des domaines aussi divers que la plongée, la thalassothérapie, les espaces naturels protégés, le tourisme d'aventure et les ports de plaisance. Toujours à votre service, le Département de tourisme de la mairie de Gandía, nous explique comment la ville s'est rénovée avec des résultats spectaculaires.

## Sur la côte ensoleillée

Gandía est située dans la Communauté espagnole de Valence, une région qui connaît une longue tradition touristique, avec en moyenne 6,2 millions de visiteurs par an venant du monde entier – soit près de 10% de la fréquentation touristique internationale totale en Espagne. Hors saison, la ville a une population stable de 80 000 habitants, qui double chaque été du fait de l'attrait de ses festivals et de la célèbre gastronomie valencienne, notamment sa « fideuà de Gandía » élaborée avec des fruits de mer et des vermicelles.

Idéalement située sur la côte méditerranéenne, avec plus de 300 jours d'ensoleillement par an et une température moyenne annuelle proche de 20 °C, Gandía peut se targuer d'être la première destination touristique de la province de Valencia. La ville possède également un riche patrimoine historique et culturel lié au duché des Borja (notamment son quatrième duc, San Francisco de Borja), à ses figures de la littérature classique catalane Ausiàs March ou Joanot Martorell, auteur du roman chevaleresque *Tirant lo Blanc*, et jouit en outre d'un capital naturel intéressant grâce à son littoral long de 7,5 km. En Espagne, où le tourisme génère 11% du PIB national et contribue directement à la création d'un emploi sur neuf (Ministère de l'industrie, de l'énergie et du tourisme, 2014), le tourisme joue indéniablement un rôle moteur dans la croissance économique de la région, et à plus forte raison dans une petite ville axée sur ce secteur comme Gandía. Qui plus est, dans l'économie toujours plus mondialisée d'aujourd'hui où toutes les destinations balnéaires offrent des ressources naturelles similaires et où il est difficile de se démarquer de la concurrence, la tâche première des collectivités locales consiste à concevoir des services offrant une valeur ajoutée unique permettant de mieux se positionner par rapport au marché.

## Mettre en avant les plages

Afin de capitaliser sur ses atouts, Gandía s'est engagée en 2002 dans un processus en vue de la certification de la gestion de ses plages, la principale ressource de la station balnéaire. Fière des progrès réalisés, la ville a alors décidé de faire valider ses démarches en s'appuyant sur les outils disponibles sur le marché mondial, notamment les normes de systèmes de management ISO 9001 et ISO 14001, le Système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) et la norme ISO 13009 relative aux opérations de plage, fondée sur la norme espagnole UNE 187001:2011. Ces certifications, portant sur les services balnéaires et revues chaque année par les experts techniques de l'AENOR, ont aidé Gandía à assurer la gestion durable de ses plages ainsi que la sécurité et la qualité de ses services. Plus important encore, elles témoignent de l'engagement public en faveur de l'amélioration continue.

## Le tourisme avec le sourire

En 1993, les trois offices de tourisme locaux de Gandía ont été intégrés au Réseau Tourist Info de la Région de Valencia, un organisme professionnel composé de près de 200 agences visant à offrir une vision homogène des services proposés, tant en termes d'infrastructures que d'assistance assurée par le personnel qui a reçu une formation spécifique dans ce domaine.

Fort de ces résultats, il ne manquait plus que l'aval formel des centres d'information touristique de la ville, pour parachever cette offre de services de qualité. C'est à ce stade que Tourist Info Gandía fut invité par la Consellería de Turismo, l'administration régionale du tourisme de Valencia, à rejoindre la Commission de la qualité, créée dans le but de réaliser un diagnostic préalable et d'éventuelles études et formations ultérieures. À l'issue de cette démarche, les offices de tourisme de la ville ont été audités par l'AENOR et ont obtenu la certification UNE 187003:2008, qui a ensuite été remplacée par la norme UNE-ISO 14785:2015 relative aux services d'accueil et d'informations aux touristes. La conformité à la norme leur a permis d'obtenir le label «Q» de la qualité touristique, délivré par l'Institut pour la qualité touristique espagnole (ICTE).

La mise en œuvre d'ISO 14785 – et la certification qui en a découlé – a impliqué l'élaboration d'une importante documentation et la mise à niveau d'une partie des infrastructures de l'office de tourisme. Il reste que notre principal atout a résidé dans l'engagement sans faille et l'enthousiasme de notre personnel tout au long du processus.

Durant la période de mise en œuvre, Gandía a été encadrée par la Consellería de Turismo, qui a également joué un rôle dans la rénovation des locaux. La collectivité a aussi bénéficié de la collaboration, des discussions et des échanges fructueux avec le personnel d'autres offices de tourisme, de sorte que le personnel a pu se nourrir de l'expérience des autres dans une démarche d'amélioration générale des compétences.

D'une manière générale, le document cadre qui sous-tend le système est le Manuel qualité qui spécifie les grandes orientations et les exigences relatives à un service de qualité, tant au niveau des supports de communication qu'à celui des installations proprement dites. C'est aussi à cette époque que des registres de contrôle ont été introduits afin de surveiller et de revoir la qualité du service dans tous les domaines. D'autres outils de suivi ont été utilisés tels que des enquêtes de satisfaction, une boîte pour les suggestions de la clientèle et une procédure de traitement des plaintes.



Photo : Ajuntament de Gandía



Photo : Ajuntament de Gandía

## Le tourisme génère 11% du PIB national.



Photo : Ajuntament de Gandía



Photo : Ajuntament de Gandía

### Une marge d'amélioration

Une fois le système bien en place, le service d'information touristique de Gandía a obtenu en 2008 la certification selon la norme espagnole UNE 187003. Par ailleurs, le personnel du réseau Tourist Info a commencé à participer activement aux travaux du groupe de travail 3 de l'ISO/TC 228 qui ont, en fin de compte, abouti à l'actuelle ISO 14785:2014, largement fondée sur la norme et l'expérience espagnoles.

Depuis cette époque, la direction et le personnel continuent d'œuvrer ensemble à l'amélioration du système, en l'adaptant aux évolutions de la norme ISO. Ce processus implique la compilation d'un rapport sur les travaux menés au cours de l'année, l'organisation de réunions de groupe d'amélioration – et la formulation d'objectifs d'amélioration – ainsi que la planification d'audits internes annuels.

Les avantages du système peuvent se vérifier à deux niveaux. En premier lieu, du point de vue du client, la prestation de service s'est améliorée dans la mesure où les procédures donnent désormais au personnel les lignes directrices et les outils nécessaires pour prévoir à l'avance les stocks de supports d'information permettant d'anticiper la demande des clients et d'améliorer l'efficacité du service. En deuxième lieu, du point de vue de l'organisme, les membres du personnel assistent maintenant à des cours de formation, et les groupes d'amélioration sont devenus le cadre idéal pour partager des plans et des mesures d'amélioration.

### L'infrastructure de l'excellence

L'infrastructure représente un aspect important d'un bon service clientèle. Avec ISO 14785, les installations sont soumises à une révision et une maintenance permanentes afin de s'assurer qu'elles demeurent en parfait état et pouvoir remédier à toute non-conformité éventuelle décelée à l'occasion d'une journée de travail ou d'une inspection de routine.

Un autre aspect tout aussi important tient aux équipements informatiques utilisés, fournis pour l'essentiel par la Consellería de Turismo, de sorte que la collecte et la mise à jour des informations s'effectue de manière formelle et systématique.

En matière d'informations touristiques, l'excellence consiste à satisfaire les attentes des clients. ISO 14785 a permis de s'assurer que les installations sont accessibles à tous, fonctionnelles et attrayantes, et que le personnel bénéficie d'un équipement lui permettant d'être opérationnel et efficace – un engagement d'amélioration continue qui est le gage de l'excellence.

Fournir des informations est le propre de l'accueil touristique. Ces informations peuvent être données sous diverses formes – publicités, brochures, dépliants, supports numériques, publipostage, courriels ou téléphone. Mais le canal qui apporte la plus grande valeur ajoutée est l'agent d'information touristique, qui sait accueillir les visiteurs avec le sourire en s'efforçant de toujours donner satisfaction. C'est précisément la raison pour laquelle la certification de notre service est avant tout un signe de reconnaissance pour l'ensemble des professionnels du secteur qui font ce travail tous les jours. ■



# *Service Birmingham* la valeur ajoutée des technologies de l'information

Service Birmingham est parvenue à réduire ses coûts, à gagner en efficacité et en réactivité et à mieux satisfaire ses clients, dans un effort visant à répondre aux incitations du secteur public en vue de « faire plus avec moins », tout en maintenant une excellente qualité de service. Cette réussite tient à la mise en œuvre d'ISO/IEC 20000 relative à la gestion des services.

Aujourd'hui, les organismes sont de plus en plus dépendants des services assurés par leurs fournisseurs de services internes et externes. Ces services aux entreprises sous-tendent la quasi-totalité des fonctions opérationnelles dans l'ensemble des secteurs industriels. Lorsque ces services s'appuient sur les technologies de l'information, la disponibilité et la réactivité sont de mise, car toute interruption peut avoir des répercussions majeures au niveau financier et de la clientèle.

Dans le cadre de sa stratégie commerciale visant à fournir des services hautement performants au plus grand conseil municipal d'Europe, Service Birmingham a cherché à réduire ses coûts, à renforcer ses capacités en matière de gestion des services et à améliorer la satisfaction des clients dans le but de répondre aux exigences du secteur public en matière de rationalisation des dépenses tout en assurant la qualité du service. L'organisation a donc engagé une démarche d'excellence de la gestion des services, fondée sur ISO/IEC 20000.

ISO/IEC 20000 est une norme internationale relative à la gestion des services. Elle spécifie les exigences et fournit les lignes directrices pour un système de management des services (SMS) permettant de contrôler tous les aspects du cycle de vie des services : ressources, contrats, politiques, processus de gestion des services mais aussi planification, conception, transition, exécution et amélioration des services. Le SMS décrit dans ISO/IEC 20000 est conçu pour gérer l'ensemble des capacités de services de manière intégrée, avec pour objectif principal d'apporter de la valeur pour le client comme pour le fournisseur de services.

Et les efforts de Service Birmingham se sont avérés payants. Non seulement cette entreprise a réalisé ses objectifs, mais elle est même parvenue à les dépasser, et a obtenu la certification ISO/IEC 20000 dans le délai de 18 mois qu'elle s'était fixé.

Shirley Lacy, ConnectSphere, Responsable du programme de sensibilisation et de formation à ISO/IEC 20000 proposé aux quelque 600 employés de Service Birmingham, revient sur le processus mis en œuvre et explique en quoi les retombées ont été bénéfiques.

#### **ISOfocus : Quels ont été les facteurs clés de réussite de la mise en œuvre d'ISO/IEC 20000 ?**

**Shirley Lacy :** L'obtention de l'adhésion de la direction a été l'une des clés de la réussite de la mise en œuvre d'ISO/IEC 20000. Une analyse de rentabilité générale a en effet été présentée aux membres de la direction pour les aider à bien mesurer les avantages de la gestion des services et à établir des priorités.

Pour s'assurer de la responsabilité et de l'engagement de chacun, tous les acteurs de l'organisme ont été mobilisés : les directeurs de Service Birmingham ont été affectés au Conseil du programme de gestion des services, tandis que le Directeur général et le Directeur des technologies de l'information et de la communication (TIC) ont respectivement appuyé et présidé le programme. Les employés ont été régulièrement tenus informés du processus mis en œuvre, soulignant ainsi son importance à tous les niveaux de l'organisme.

Le Conseil du programme de gestion des services, chargé de gérer et piloter la mise en œuvre d'ISO/IEC 20000, a également joué un rôle crucial dans cette réussite. Il a facilité la bonne mise en place du système de management intégré, y compris ses processus, dans l'ensemble de l'entreprise tout en s'appuyant sur un ensemble d'indicateurs de performance clés pour déterminer la marche à suivre en vue d'améliorer la satisfaction des clients (c.-à-d. des services Internet, de messagerie électronique, d'assistance technique améliorés).

## Message de Tony Lubman, Directeur général de Service Birmingham

« ISO/IEC 20000 constitue un motif et un cadre idéals pour accroître la confiance et les connaissances au sein de l'organisme. Service Birmingham est dotée de processus et de procédures solides. Les employés sont fiers de travailler dans un organisme qui répond aux attentes de ses clients avec une qualité constante. Les informations de management d'ISO/IEC 20000 nous permettent d'adapter proactivement notre entreprise. Pour moi, ISO/IEC 20000 est un outil de revue et d'amélioration. »



### Quelle était la priorité première de Service Birmingham ?

Il existait un engagement contractuel entre Service Birmingham et le conseil municipal de Birmingham prévoyant l'amélioration des niveaux de services concernant certains services clés dans le cadre de la transition du nouvel organisme. Lors de la création de Service Birmingham en avril 2006, un tiers seulement des objectifs fixés en matière de niveaux de services étaient réalisés. Une transformation organisationnelle et un changement de culture étaient indispensables pour améliorer les performances et la productivité des équipes, jusqu'alors distinctes, chargées des services et de l'assistance technique, en adoptant une approche mieux coordonnée et plus structurée en matière de fourniture de services s'appuyant sur des processus de gestion des services alignés sur ISO/IEC 20000.

Le périmètre initial de la mise en œuvre d'ISO/IEC 20000 était limité aux services critiques pour l'activité du client. Au cours de la première année, l'objectif principal était de gérer les volumes d'appels sans précédent reçus par le guichet du service client. Une analyse a permis d'identifier les principales causes de défaillance et un plan d'amélioration visant à réduire le nombre d'incidents a été mis en place. En se concentrant sur des procédures et des cibles de performance clés, Service Birmingham a réduit de manière significative tant le nombre d'incidents que leur gravité, notamment dans des secteurs hautement prioritaires à fort volume.

Le nombre d'appels a diminué de 20% au cours des six premiers mois, à mesure que des solutions plus permanentes étaient mises en œuvre. En réalité, les niveaux de service visés en termes de prise en charge et de délai de résolution des incidents ont non seulement été atteints, mais dépassés.

### Quels sont les avantages d'un système de management des services ?

L'approche de système de management appliquée à la gouvernance et au cycle de vie des services a facilité le fonctionnement intégré de toutes les capacités de service, y compris les processus, les contrats avec les clients et les fournisseurs, les politiques, les ressources et les connaissances.

La mise en place d'un portefeuille de services et d'un portefeuille de contrats de fournisseurs a permis à Service Birmingham d'obtenir une vue d'ensemble. Les responsables des relations commerciales ont ainsi pu mieux gérer et mieux répondre aux exigences des clients. Cela a également donné une meilleure visibilité pour comprendre comment tirer parti des capacités existantes et gagner en efficacité.

D'importantes améliorations ont été obtenues sur le plan opérationnel en mettant en place et en automatisant les processus de suivi et de demande de services. La méthode du libre-service pour le traitement des demandes des utilisateurs a rencontré un vif succès et a permis de réaliser d'importants gains de productivité.

De nouveaux services ont par ailleurs été introduits et la structure du catalogue de services a été revue. L'adoption de processus pour la conception et la transition des services a été bien accueillie par les équipes de projet et de service – en particulier en des temps



difficiles – en vue de réduire les risques et les coûts tout en améliorant la qualité et la satisfaction des clients.

### Quels ont été les principaux résultats ?

En fin de compte, le recours à ISO/IEC 20000 a permis de dégager les principaux constats suivants :

- Service Birmingham souhaite adopter et maintenir des solutions technologiques professionnelles dans une perspective commerciale visant à garantir la rentabilité maximale de ses investissements
- La direction est visiblement engagée à réaliser les objectifs de gestion des services et pilote l'exécution des résultats attendus pour l'organisme, à savoir l'amélioration de la performance et de la productivité
- Une culture orientée sur les services plus cohérente au sein de l'organisme confère aux employés un sentiment de confiance et de fierté quant aux services fournis
- L'amélioration des informations à la clientèle quant aux modes d'accès aux services et aux éléments de cette offre de services (grâce au dispositif de libre-service et au catalogue de services) augmente la satisfaction des clients et favorise une gestion efficace des relations commerciales
- Le recours à un système de management des services (SMS) intégré et à un processus d'amélioration continue permet d'améliorer la gouvernance des services et des processus
- La gestion du portefeuille de services et de fournisseurs donne une vue d'ensemble actualisée qui facilite l'établissement des rapports de gestion et les décisions de gestion
- La prestation des services a été optimisée en veillant à ce que les responsables opérationnels disposent des compétences et des informations nécessaires pour gérer plus efficacement les performances

### Quelle valeur ajoutée la mise en œuvre d'ISO/IEC 20000 a-t-elle apportée à Service Birmingham ?

En poursuivant l'amélioration de la qualité de ses services et en intégrant les meilleures pratiques en matière de gestion des services fondées sur ISO/IEC 20000, Service Birmingham a réalisé d'importants progrès, lui permettant de passer d'une approche réactive à une approche orientée services proactive et cohérente renforçant la confiance et la fierté du personnel dans leur mission de service.

Yvonne Batchelor, Service Birmingham, Chargée de la direction du programme d'amélioration continue, met en avant les résultats suivants :

- Le nombre d'incidents majeurs a diminué de 40% au cours des trois dernières années, ce qui démontre la robustesse des processus et la meilleure disponibilité des systèmes, avec des bénéfices tangibles en termes de diminution du temps d'immobilisation et d'augmentation de la productivité
- Plus de 30% des incidents et des demandes de services ont été acheminées via le portail de libre-service
- Le nombre d'appels résolus lors de la première prise de contact avec le guichet du service client a augmenté de plus de 20%
- Plus de 90% de clients sont satisfaits d'après les enquêtes annuelles et trimestrielles
- Aptitude à répondre aux incitations du secteur public à « faire plus avec moins » tout en maintenant une excellente qualité de services

Service Birmingham a depuis élargi le périmètre de sa certification ISO/IEC 20000 en passant à ISO/IEC 20000-1:2011. Quid de l'avenir ? Pour Mme Batchelor, « il s'annonce prometteur avec le changement d'orientation et la nécessité d'améliorer l'expérience client. Nous avons prévu encore de nombreuses améliorations. » ■



# ISO 55001 dope les résultats de Sodexo

La gestion d'actifs peut être l'arme la plus puissante dans l'arsenal d'une entreprise pour gagner du temps, de l'argent et s'éviter beaucoup de maux de tête. En s'appuyant sur la norme ISO 55001, Sodexo, leader mondial des services de qualité de vie, a mis en place un modèle de bonnes pratiques pour la gestion des actifs dans de nombreux pays et secteurs – et il l'a fait selon « l'approche Sodexo ».

Tous les organismes ou presque sont confrontés à la nécessité de tirer le meilleur parti de leurs actifs, que ce soit dans l'optique de réduire au minimum les temps d'immobilisation ou les pertes de production, ou dans la volonté de s'assurer que l'argent est judicieusement dépensé pour générer de la valeur conformément à leurs objectifs.

Ces dernières années, de nombreuses entreprises ont commencé à réaliser l'importance de la gestion d'actifs en tant que stratégie d'entreprise qui, correctement mise en œuvre, permet d'améliorer la performance financière. Les résultats d'un système de gestion d'actifs sont généralement l'amélioration du contrôle des activités quotidiennes et de l'efficacité de l'entreprise, la réduction des coûts liés aux risques, la conformité en matière réglementaire et la réduction des taux de défaillance. Les principaux résultats tangibles obtenus ont été une augmentation significative de la rentabilité, accompagnée d'une baisse spectaculaire du coût unitaire.

Dans leur article intitulé « Quantified Benefits from Asset Management – the Sodexo Journey » (Avantages quantifiés de la gestion d'actifs – Le parcours de Sodexo), Peter Jay, Conseil principal à Woodhouse Partnership Ltd, et Keith Hamer, Vice-président du groupe, Gestion des actifs et ingénierie, chez Sodexo, expliquent comment la société a mis en œuvre la norme ISO 55001 et transformé ses activités afin de favoriser la croissance et d'offrir une plus grande valeur à ses clients.

Sodexo, leader mondial des services de qualité de vie, est devenu le premier fournisseur de services à proposer un service de gestion globale des actifs en conformité avec la norme ISO 55001. Au terme d'un périple de deux ans, la société a obtenu la certification pour son cadre de gestion globale des actifs et pour l'application de ce cadre sur les sites britanniques d'AstraZeneca – Alderley Park et Macclesfield – avec lesquels elle jouit d'un partenariat stratégique.

Le groupe fait ainsi figure de précurseur en offrant des capacités globales de gestion d'actifs à l'échelle mondiale, aux clients issus de divers secteurs – entreprises, soins de santé, fabrication et exploitation minière, pétrolière et gazière. Et les résultats sont prometteurs!

Nous résumons ici les principales conclusions du parcours de Sodexo vers une performance financière spectaculaire.



Photo : Sodexo

Le projet a rapporté des bénéfices bien supérieurs aux estimations initiales.

### Contexte

En 2011, les prestations de services de restauration représentaient 77 % de l'activité de Sodexo, tandis que les 23% restants concernaient d'autres services (dont EUR 4,14 milliards générés par les activités de gestion des installations). En passant en revue son portefeuille, Sodexo avait constaté qu'à l'échelle mondiale son plus grand potentiel de croissance se trouvait dans les services de gestion des installations intégrés<sup>1)</sup>. Il s'agissait d'un marché concurrentiel sur lequel le Groupe n'était pas encore universellement reconnu comme le partenaire de choix, et ses clients internationaux recherchaient la garantie de pouvoir disposer d'un niveau de service constant à travers le monde.

À ce stade, Sodexo n'avait pas d'approche standard. En effet, comme les services de gestion des installations s'étaient souvent ajoutés au portefeuille au gré des acquisitions de prestataires existants, un manque d'uniformité de la qualité et des niveaux variables de maturité des services étaient relevés au niveau des prestations à l'échelle mondiale. Le défi consistait donc à créer une « approche Sodexo » apte à mettre en place une approche standard facilement reconnaissable, partout où Sodexo était responsable des services de gestion des installations. Après avoir cherché dans le monde entier, Sodexo avait retenu The Woodhouse Partnership (TWPL) comme partenaire stratégique pour concevoir et développer un tel système de gestion.

1) Gestion intégrée d'un certain nombre d'organisations offrant des prestations de services spécialisés au sein d'un portefeuille de services de gestion des installations défini

### Une approche de « premiers utilisateurs »

Bien que l'architecture et le contenu principal du cadre structurel aient été développés par un groupe de travail pluridisciplinaire centralisé, c'est sur les sites des premiers utilisateurs que de nombreux enseignements ont pu être tirés, et l'expérience de ces premières étapes a permis d'améliorer la documentation et de perfectionner le processus d'engagement.

Les premiers utilisateurs ont été délibérément sélectionnés parmi un large choix de pays et de sous-traitants. Chacun de ces utilisateurs précoces a appris et s'est amélioré à partir de l'expérience du précédent – et l'on s'est aperçu que les solutions requises présentaient un nombre étonnant de caractères communs. En fin de compte, cette démarche nous a fourni les outils nécessaires pour concevoir rapidement des solutions pour tout type de contrat.

### Personnes impliquées

Le programme était dirigé par un petit groupe responsable des conseils et de l'orientation techniques, mais il fallait aussi s'assurer le concours et le consentement des cadres supérieurs nationaux assumant les responsabilités. Le projet a été appuyé par un cadre supérieur dont le leadership et la vision ont permis de garantir un bon niveau d'engagement et de soutien à l'échelle mondiale. Toutes les personnes impliquées dans le projet ont été nécessaires pour prouver cet engagement et elles sont fréquemment intervenues aussi bien comme membres que comme chefs d'équipe. Le succès de la démarche a été en grande partie le fruit d'un travail d'équipe efficace.

### Avantages commerciaux

Le projet a permis d'atteindre des objectifs et de réaliser des bénéfices bien supérieurs aux estimations initiales. « Facultatif » dans un premier temps, le cadre de gestion des actifs est maintenant devenu une exigence pour toutes les nouvelles activités de gestion des installations et il est adopté universellement. Ce cadre crée un système cohérent de gestion d'actifs conforme à la norme ISO 55001, *Gestion d'actifs – Systèmes de management – Exigences*, et définit les bonnes pratiques de gestion d'actifs, avec une méthodologie intégrée d'amélioration continue. Les clients sont impliqués et conviennent des objectifs et de la stratégie de gestion d'actifs qui concordent avec leurs priorités, puis les avantages sont concrétisés et mesurés.

**Sodexo a permis de mettre en place un réseau mondial de spécialistes en gestion d'actifs répartis dans 23 pays.**

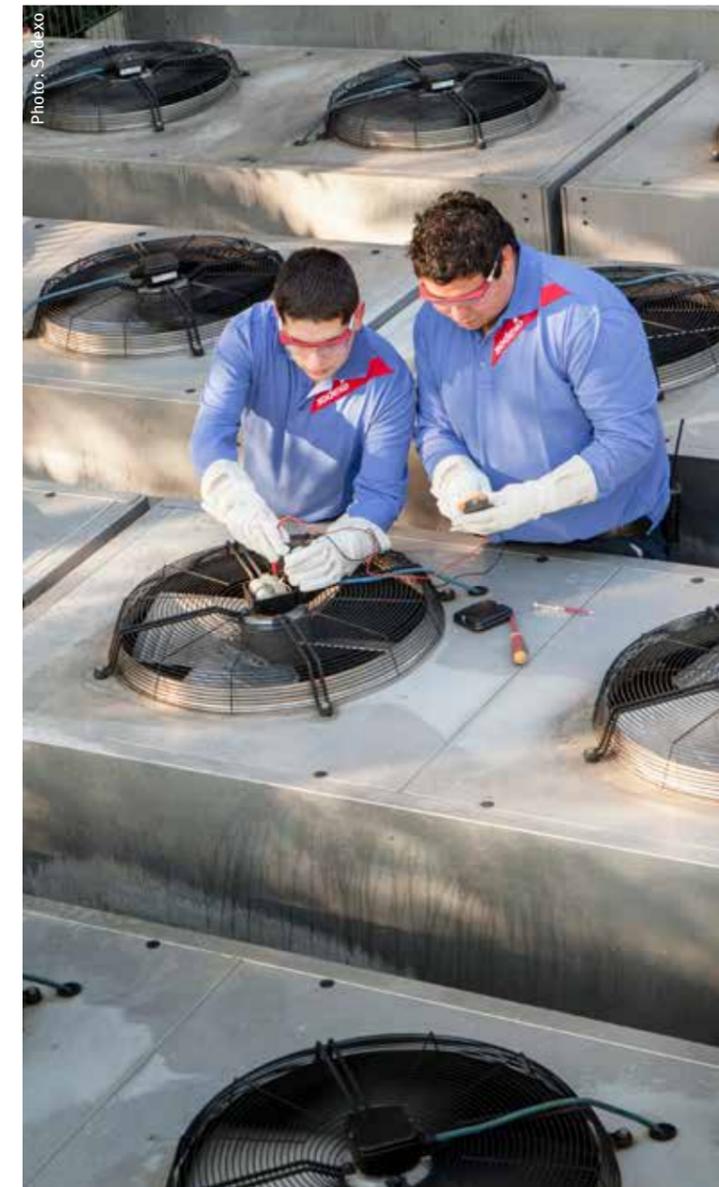


Photo : Sodexo

De nombreux avantages  
ont ainsi été obtenus  
pour les clients.



Photo : Sodexo

- Contrôle amélioré des activités quotidiennes et des performances commerciales – amélioration moyenne de 10%
- Gestion des risques mise en place pour les actifs et leur performance, y compris l'évaluation de la criticité et l'élaboration de plans d'urgence et de mesures d'atténuation pour prévenir le risque potentiel d'interruption des activités – réduction de 40% des coûts liés aux risques
- Spécification des indicateurs de performance qui ont une incidence directe sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs clés en conformité avec sa gestion d'actifs – claire amélioration du service à la clientèle et activités liées à la réglementation 100% conformes
- Définition claire des critères de performance des actifs et exigences en matière de collecte de données pour assurer un retour d'information efficace concernant l'état et le statut des actifs, et amélioration continue des activités de gestion d'actifs – réduction de 20% du taux de défaillance

### Déploiement

En avril 2015, le cadre de gestion des actifs a été mis en place pour 47 projets dans 23 pays et a mis à contribution une communauté de plus de 500 gestionnaires et spécialistes techniques dans la mise en œuvre de la gestion d'actifs. Cela a été rendu possible par l'établissement d'un programme de formation mondial. Une combinaison tripartite des principaux consultants de Sodexo<sup>2)</sup>, Asset Wisdom<sup>3)</sup> et TWPL<sup>4)</sup> a développé en commun 18 modules d'e-learning et cinq ateliers en enseignement présentiel, alignés sur le Cadre de compétences requises de l'Institute of Asset Management<sup>5)</sup>. Ce programme de formation est maintenant assuré en neuf langues et couvre actuellement un groupe de plus de 1500 gestionnaires et spécialistes techniques en cours d'apprentissage.

2) [www.sodexo.com](http://www.sodexo.com)

3) [www.asset-wisdom.com](http://www.asset-wisdom.com)

4) [www.twpl.com](http://www.twpl.com)

5) [www.assetmanagementacademy.com](http://www.assetmanagementacademy.com)



Photo : Sodexo

### Conclusion

Sodexo a démontré les bénéfices accrus pour nos clients liés à la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion d'actifs, qui font l'objet d'études de cas individuelles. Ils comprennent notamment :

- Une amélioration de 20% de l'efficacité opérationnelle grâce à la planification de la gestion des actifs
- La réduction du coût total d'exploitation de l'ordre de 7% à 12% par an
- L'accroissement de la fiabilité de l'infrastructure des actifs de 10% à 25%

De plus, Sodexo a enregistré une nette amélioration du niveau d'engagement de la communauté technique mondiale suite à l'introduction du programme de gestion des actifs. ■

Pour un premier aperçu d'ISO 55001, scannez le code QR.





# La Chine donne rendez-vous à la famille ISO

Alors que les préparatifs pour la prochaine Assemblée générale de l'ISO à Beijing vont bon train, l'Administrateur de la SAC, Tian Shihong, explique l'importance de ce rendez-vous pour la Chine, et a fortiori pour l'ISO.

Cela fait près de 20 ans que la Chine a accueilli l'Assemblée générale de l'ISO et les choses ont bien changé au cours de cette période. Depuis que le pays a ouvert ses portes au monde extérieur il y a plus de 30 ans, son économie est désormais intimement liée à celle de ses voisins. L'essor rapide du commerce extérieur, des échanges économiques et techniques, et de la coopération internationale a propulsé la Chine au rang de puissance économique mondiale, affichant le niveau de vie d'une société prospère.

Il reste que ce statut prestigieux s'accompagne de certaines obligations. L'ascension extraordinaire de la Chine pose des défis sociaux et environnementaux auxquels le pays se doit de faire face s'il entend maintenir sa croissance et son développement économiques dans les années à venir. Au vu de son évolution en tant que centre industriel mondial et de ses capacités technologiques croissantes, la Chine sera inévitablement appelée à amplifier son rôle dans l'établissement de normes internationales.

Alors que le pays s'apprête à accueillir la 39<sup>e</sup> Assemblée générale de l'ISO du 9 au 14 septembre 2016, Tian Shihong, Administrateur de la Standards Administration of China (SAC), le membre de l'ISO pour la Chine, nous dit ses espoirs et ses aspirations pour la normalisation internationale et pourquoi il estime que cette manifestation placera la Chine sous les meilleurs auspices pour l'avenir.

**ISOfocus : Qu'est-ce qui a motivé la Chine à accueillir l'Assemblée générale de l'ISO 2016 ? Et pourquoi avoir choisi Beijing plutôt que d'autres grandes villes ?**

**Tian Shihong :** La Chine avait accueilli la 22<sup>e</sup> Assemblée générale de l'ISO à Beijing en 1999, réunissant à l'époque plus de 400 délégués de plus de 100 pays. En l'espace de 17 ans, la Chine a connu un développement rapide, tant sur le plan économique que de la normalisation.

2016 est une année propice en ce qu'elle marque le point de départ de la *Stratégie de l'ISO 2016-2020* qui fixe les nouvelles orientations de l'Organisation pour les prochaines années. La Chine est en train de réformer en profondeur son système de normalisation nationale. C'est pourquoi nous sommes particulièrement enthousiastes à l'idée d'accueillir une nouvelle fois l'Assemblée générale pour un échange d'expériences et de bonnes pratiques de normalisation avec les pays du monde entier et contribuer à la diffusion des idées de l'ISO.

Pourquoi Beijing ? Beijing n'est pas seulement la capitale de la Chine, c'est aussi une ville cosmopolite au carrefour de la culture traditionnelle et de la modernité qui peut s'enorgueillir d'accueillir le plus grand nombre de conférences internationales en Asie. Aussi, en termes de transport, d'hôtels et de commodités, Beijing est la ville idéale pour accueillir l'Assemblée générale de l'ISO. Ce rendez-vous de la famille ISO est la plus grande manifestation annuelle de la normalisation internationale. Nous aimerions pouvoir nous flatter qu'elle devienne un autre symbole de Beijing au même titre que les Jeux olympiques et la Coopération économique Asie-Pacifique (APEC).



Photo: SAC

**M. Tian Shihong**, Administrateur de la Standards Administration of China (SAC).

## La Chine s'apprête à accueillir la 39<sup>e</sup> Assemblée générale de l'ISO du 9 au 14 septembre 2016.

**Le thème choisi par la SAC pour la séance publique de l'ISO sera « Les normes améliorent la connectivité mondiale ». Qu'attendez-vous de cette réflexion ? Pourriez-vous nous dire quelques mots sur l'approche de la Chine en matière de connectivité sur le plan national ?**

« Les normes améliorent la connectivité mondiale » sera le thème de notre séance publique. Dans le contexte de la globalisation de l'économie, la connectivité renvoie aux besoins communs de la société internationale en termes de communication, tout en préservant le lien originel entre l'homme et la nature. En s'imposant peu à peu comme le « passeport » du commerce international, les normes ISO jouent un rôle croissant pour connecter l'économie mondiale. Nous espérons tirer parti de l'impulsion donnée par la Semaine ISO pour mettre en avant la valeur des normes ISO, renforcer la marque ISO en tant qu'incarnation du leadership mondial de l'Organisation, et promouvoir les Normes internationales comme le moyen de favoriser l'amitié et la coopération mondiales.

Le thème de la « connectivité » est aussi en parfaite adéquation avec l'initiative « Une ceinture, une route » de notre Président, M. Xi Jinping – un cadre de développement axé sur une connectivité et une coopération en réseau entre les pays d'Asie, d'Europe et d'Afrique. Elle s'appuie sur une meilleure communication en matière de politiques, le renforcement des échanges commerciaux, l'intermédiation financière et la compréhension mutuelle. Nous travaillons d'arrache-pied à la construction des deux axes de cette initiative : le corridor terrestre de la Ceinture économique de la Route de la soie et la Route de la soie maritime du XXI<sup>e</sup> siècle.

Nous avons également réalisé des progrès considérables dans la réforme de notre système de normalisation national afin d'encourager les fabricants, les industries et les agences gouvernementales de Chine à participer à l'élaboration des Normes internationales, à promouvoir la coopération économique et le commerce transfrontières, et à faire valoir l'importance de la normalisation pour soutenir l'initiative « Une ceinture, une route ».

**Ce n'est pas la première fois que la Chine accueille l'Assemblée générale de l'ISO. Qu'est-ce qui a changé depuis la dernière fois que cette manifestation s'est tenue à Beijing et que souhaiteriez-vous que les délégués retiennent de leur visite de 2016 ?**

La Chine a profondément changé depuis qu'elle a accueilli pour la dernière fois l'Assemblée générale. Elle a connu une croissance économique stupéfiante qui lui a permis de se hisser au deuxième rang de l'économie mondiale et de devenir le premier pays exportateur du monde, avec une amélioration sans précédent du niveau de vie de sa population.

Notre implication sur la scène internationale ne cesse de croître alors que nous établissons des relations économiques et de coopération saines sur le plan mondial, dans un esprit d'équité et de justice pour tous les pays. La coopération mondiale en termes d'infrastructures et de production, envisagée

dans le cadre de l'initiative « Une ceinture, une route », jouera un rôle significatif dans l'amélioration de l'engagement d'ouverture de la Chine et la mise en place d'une chaîne industrielle mondiale équilibrée tirant parti des avantages comparatifs de chaque pays, qui permettront l'avènement d'une communauté internationale orientée vers la tolérance et le développement mutuel.

La Chine aura donc pour la deuxième fois la chance d'accueillir l'Assemblée générale en septembre 2016. L'automne est la saison la plus resplendissante à Beijing et nous nous réjouissons d'accueillir la famille ISO. La SAC travaille en collaboration étroite avec les membres de l'ISO pour que cette 39<sup>e</sup> édition soit un événement aussi mémorable que couronné de succès. Ce sera l'occasion de s'imprégner de la culture de Beijing et de la force des normes.

**Comment voyez-vous l'activité de la SAC dans les cinq prochaines années ? D'après vous, quelles nouvelles directions prendra l'organisation ?**

La normalisation chinoise traverse une période de transformation profonde qui va se poursuivre jusqu'en 2020. Malgré les améliorations notables que nous avons réalisées dans ce domaine, il subsiste un important écart à combler par rapport à la demande actuelle au niveau socio-économique. En décembre 2015, le Conseil d'État a publié son Plan de développement

et de construction du système de normalisation nationale (2016-2020) dont le déploiement est destiné à encourager la mise en œuvre d'une stratégie de normalisation dans le cadre du 13<sup>e</sup> Plan quinquennal du pays.

D'ici cinq ans, nous devrions voir émerger un nouveau système de normalisation, un mécanisme bien huilé qui reposera sur des fondements techniques solides, de fortes capacités de service et une augmentation du taux de mise en œuvre des normes qui faciliteront la promotion de la normalisation chinoise sur la scène internationale.

Notre objectif est d'accélérer l'intégration des normes dans la trame de la société chinoise, en faisant valoir le « plus » apporté par la normalisation. Nous espérons que cette réforme apportera le soutien technique nécessaire pour stimuler une croissance économique durable, en encourageant le renforcement de l'innovation, de l'ouverture, de la durabilité environnementale, ainsi qu'une meilleure coordination et une prospérité partagée pour l'ensemble de la population chinoise, conformément aux cinq principes majeurs sous-tendant les politiques pour le développement futur de la Chine.

Dans le même temps, nous avons l'espoir de mettre en place un nouveau schéma de coopération plus ouvert en matière de normalisation avec les membres de l'ISO et de promouvoir, ensemble, la mise en œuvre du Plan stratégique de l'ISO, pour le progrès de l'humanité et un avenir plus durable pour l'ISO. ■





← 1-4  
→ 15-36  
→ 501-530