

Le Groupe AFNOR : au service de la construction et de la diffusion du savoir et de la performance

Face à un environnement en pleine mutation, AFNOR évolue pour s'adapter à la nouvelle donne de la normalisation européenne et internationale. Elle s'est organisée pour agir de manière efficace au service des entreprises, des administrations et de la société, en renforçant ses métiers de base liés à la normalisation et en développant tout ce qui contribue à l'application des normes : information, conseil, formation, certification. Le groupe AFNOR consolide ainsi sa position dans le peloton de tête des instituts nationaux de normalisation.

par Alan Bryden
Directeur général d'AFNOR

La mondialisation des échanges, la construction européenne, l'interpénétration des technologies et la globalisation des questions d'en-

vironnement et de sécurité rendent plus que jamais utile le développement de normes. La normalisation apparaît en effet comme un outil particulièrement adapté pour accompagner ces évolutions. Le groupe AFNOR joue un rôle-clé dans ce mouvement et s'est organisé pour agir de manière efficace au service des entreprises, des administrations et de la société. Son métier central est d'être l'opérateur et l'animateur national pour la production des normes et des référentiels collectifs. Il se veut le point d'entrée influent et efficace aux échelons européens et internationaux qui sont à l'origine de la grande majorité des normes homologuées chaque année. AFNOR est dans le peloton de tête des instituts nationaux de normalisation. Trois métiers aval, pour lesquels AFNOR est leader national, contribuent à la diffusion et à l'application des normes : informer, conseiller et former, certifier. Ces métiers sont centrés sur les services qui permettent aux acteurs de s'approprier et d'appliquer les normes, ainsi que de construire, mesurer et promouvoir leur performance. La présence d'AFNOR en région assure la proximité vis-à-vis des acteurs économiques très divers qui sont concernés. Le recours très large aux possibilités d'Internet et des technologies de l'information s'est traduit par une véritable mutation dans les méthodes de travail et les relations avec les acteurs de la normalisation et les clients.

Les normes, un outil adapté aux évolutions et à la complexité du XXI^e siècle

L'histoire des normes est aussi ancienne que celle des sociétés humaines organisées. Nous avons d'autant plus besoin de normes partagées par tous que croît la complexité de notre société, qu'il faut y régler des problèmes récurrents d'interopérabilité et d'échanges et que la performance globale est un impératif pour rester dans la compétition mondiale.

Comment la vaste construction du village global serait-elle possible sans bases communes de comparaison, sans un langage commun qui capitalise et mutualise les connaissances ?

Comment pourrait-on élaborer un ensemble aussi diversifié sans impliquer en premier lieu les acteurs concernés ? C'est pourquoi, depuis les années 1980, la création du grand marché intérieur européen utilise largement la « nouvelle approche » selon laquelle les directives se concentrent sur les exigences essentielles et les modes de preuve de conformité, la normalisation étant chargée d'organiser la concertation et le consensus entre acteurs concernés pour établir les documents (normes harmonisées) qui deviennent les règles de l'art reconnues comme apportant une présomption de conformité à ces exigences.

Dans le même esprit, l'organisation des marchés mondiaux a connu un tour-

nant avec la création de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), dont un volet, l'Accord sur les obstacles techniques au commerce, encourage l'usage des normes internationales et la reconnaissance des procédures d'évaluation de la conformité.

Ces évolutions vont toutes dans le sens d'un plus grand recours à la normalisation volontaire, c'est-à-dire à l'établissement de règles élaborées en commun par les acteurs eux-mêmes, leur permettant d'échanger et d'assurer que la concurrence peut s'exercer sur des bases connues et acceptées, garantes d'un marché ouvert. Les normes offrent une triple cohérence : intersectorielle, du produit aux services et aux méthodes de management associés, et, enfin, européenne et internationale.

La normalisation a d'abord porté sur les produits et équipements industriels et continue de s'y intéresser de manière majoritaire. Elle porte désormais également sur le management et l'organisation, et, plus récemment encore, sur la qualité des services de toutes natures. Le succès mondial des normes ISO 9000, suivi par celui des ISO 14000 pour le management environnemental, a consacré l'intérêt des normes de management comme élément de construction interne de la qualité ainsi qu'externe pour les relations de l'entreprise et des organisations entre elles, et plus généralement avec leur environnement. C'est pourquoi des thèmes comme le développement durable, la maîtrise des risques ou la responsabilité sociale des entreprises font actuelle-

ment l'objet de travaux normatifs naissants.

Des acteurs de plus en plus divers

Cet élargissement des champs de la normalisation entraîne un élargissement de l'éventail des acteurs impliqués, qui dépasse de loin la sphère des industriels et des commerçants : les autres acteurs de la société civile, telles les associations de consommateurs, les collectivités locales, les professions libérales s'intéressent de plus en plus à la normalisation qui peut leur apporter la validité des comparaisons entre produits et services, fonder les relations clients - fournisseurs sur des bases saines, compléter les réglementations, donner aux achats publics des points de référence.

La consultation nationale, conduite entre septembre 2001 et mars 2002 sur les attentes de ces acteurs vis-à-vis du système français de normalisation, a permis de confirmer cet intérêt : on fait état, par ailleurs dans ce numéro, de la stratégie française de la normalisation face à la mondialisation et pour le développement durable qui en est résulté.

Fondée sur le consensus, la normalisation peut entraîner des délais peu compatibles avec les besoins du marché : c'est pourquoi des recours croissants à Internet et à une professionnalisation ont été engagés pour organiser et accélérer le travail collectif (comités électro-

niques) et améliorer la transparence des travaux (enquête probatoire sur Internet et sites comportant des informations sur les travaux en cours). De plus, de « nouveaux documents » à degré de consensus moindre ont été instaurés.

Face à cette mutation profonde de l'univers des normes, l'opérateur central de la normalisation française qu'est l'AFNOR, depuis sa création en 1926, s'est lui aussi transformé pour devenir un groupe proposant à un nombre croissant d'adhérents et de clients un ensemble de services performants et diversifiés.

Une association reconnue d'utilité publique et ses deux filiales

L'élément central du Groupe AFNOR est une association relevant de la loi de 1901, reconnue d'utilité publique, qui regroupe 3 000 adhérents issus de tous les secteurs de l'économie. Cette association a reçu des pouvoirs publics une mission d'intérêt général en matière de programmation, de production, d'homologation et de diffusion des normes, ainsi que pour la certification de conformité aux normes. Les ressources, outre les cotisations, sont constituées d'une subvention publique qui contribue à la normalisation et à la diffusion de l'information normative et, au plan international, de contrats finançant des projets et actions particulières ainsi que de la vente de ses services. Les activités de formation-conseil et de certification, appartiennent à la sphère marchande où la concurrence est de plus en plus la règle. Pour les assurer en toute transparence et faciliter les partenariats, elles ont été placées dans deux filiales, l'une chargée de la certification, AFNOR Certification SA, l'autre de la formation et du conseil, CAP AFNOR (voir la figure 1).

Deux documents fondateurs ont été élaborés pour la constitution et le fonctionnement du Groupe : la charte du Groupe AFNOR, adoptée en décembre 1999, qui actualise ses missions et ses valeurs dans ce nouveau contexte, et le deuxième contrat d'objectifs avec l'Etat (2001-2004), qui met en perspective les

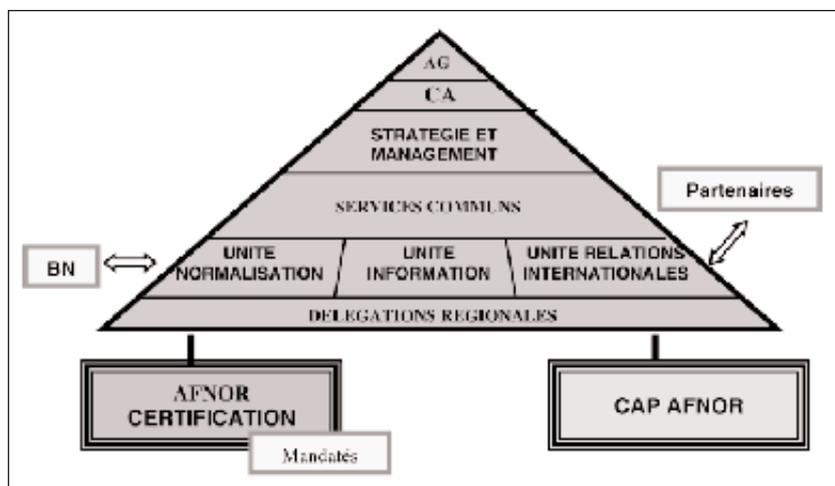


Fig. 1 - Le groupe AFNOR.

relations avec les pouvoirs publics et identifie les actions correspondantes. La gouvernance du Groupe est assise sur une Assemblée générale des adhérents et un Conseil d'administration de 38 membres, qui en émane, constitué à 60 % de représentants des professions et des entreprises, mais également représentatif des autres catégories d'acteurs. Plusieurs comités rattachés au Conseil assurent des liens permanents avec les adhérents et le marché. En particulier le Comité d'orientation et de programmation apporte la vision prospective et coordonne les programmes développés dans une douzaine de comités d'orientation stratégiques, un comité (COSAC) assure les liaisons avec le monde de la consommation, un autre (le CCNC) celles avec les collectivités locales, tandis que le COMOS veille à l'homogénéité et la qualité du processus de normalisation, pour une bonne part décentralisé. Les relations avec l'Etat s'organisent à travers ses six représentants au Conseil d'administration, le délégué interministériel aux normes, qui exerce la fonction de Commissaire du Gouvernement et le Groupe interministériel aux normes (GIN) qui regroupe les responsables désignés dans chaque département ministériel pour y suivre et y coordonner l'interface et le recours à la normalisation.

L'opérateur central de la normalisation française

AFNOR est l'opérateur central du système français de la normalisation et a reçu, à cet effet, une mission d'intérêt général dont la traduction la plus récente est le décret du 26 janvier 1984. Elle est le point d'entrée français au CEN et à l'ISO qui sont les organisations pluri-sectorielles homologues au plan européen et international. Sur les quelque 1 800 normes homologuées chaque année, 85 % environ sont la transposition de normes européennes ou internationales. 60 % du travail national (production de normes françaises ou comités miroirs de travaux européens ou internationaux) est réalisé par les 31 bureaux de normalisation sectoriels agréés par les pouvoirs

publics sur proposition d'AFNOR. L'un d'entre eux, l'UTE, est le point d'entrée français dans la filière électrotechnique (CENELEC et CEI). AFNOR réalise en direct les 40 % restants et fournit l'essentiel des secrétariats de comités techniques ou groupes de travail détenus par la France dans les filières généralistes européennes et internationales. Elle assure également l'interface nationale avec l'ETSI, organisation pour la normalisation européenne dans les

télécommunications. AFNOR organise et valide la phase-clé du processus qu'est l'enquête probatoire, qui assoit le caractère collectif et consensuel des normes publiées (voir les figures 2 et 3, ainsi que les tableaux I et II). Dans le champ de l'information technique, l'accès aux normes et documents normatifs est une obligation d'autant plus actuelle que l'environnement technologique et commercial des entreprises devient plus complexe et

TABLEAU I
Origine de la collection nationale des normes françaises

Filière	Organisme	Somme
Française		13 161
Européenne	CEN	6 865
	CENELEC	2 498
	ETSI	763
		10 126 dont 4 504 communes avec la filière internationale
Internationale		2 051
TOTAL		25 338

TABLEAU II
Production AFNOR 2001

Filière	Organisme	Somme
Française		240
Européenne	CEN	805
	CENELEC	428
	ETSI	164
		1 397 dont 573 communes avec la filière internationale
Internationale		130
TOTAL		1 767

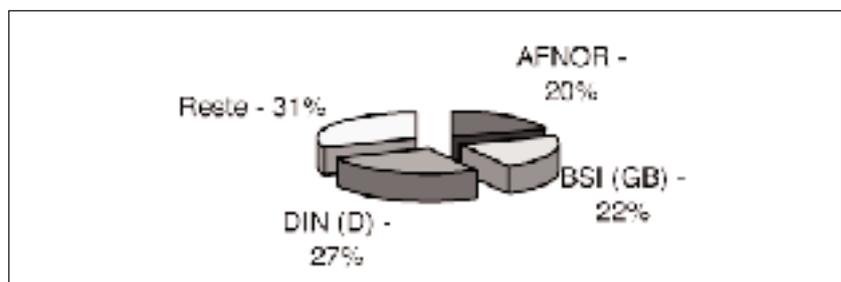


Fig. 2 - Répartition des secrétariats de comités et sous-comités techniques au CEN.

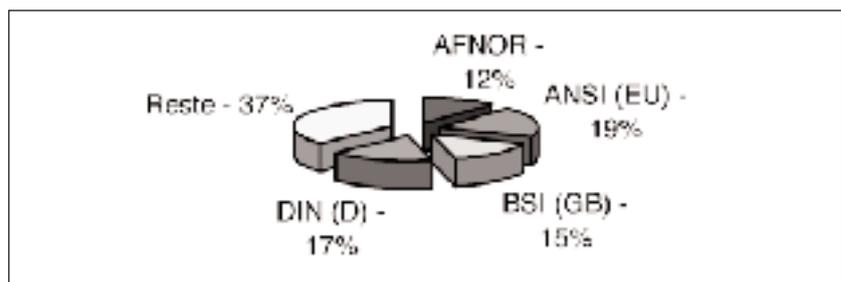


Fig. 3 - Répartition des secrétariats de comités et sous-comités techniques à l'ISO.

TABLEAU III
La marque NF

La marque NF en 2001
<ul style="list-style-type: none"> • 243 applications : <ul style="list-style-type: none"> - 202 applications NF Produits industriels et de consommation - 27 applications NF Service - 14 applications NF Environnement
<ul style="list-style-type: none"> • 5 211 titulaires dont 1 363 étrangers

que ces documents sont souvent indispensables, pour innover, produire, progresser et commercer. AFNOR s'est positionné comme producteur, éditeur et distributeur de ces documents ainsi que d'ouvrages d'application. Elle utilise tous les canaux de distribution : VPC, vente en ligne, «normes en ligne» (voir la figure 4), partenariats commerciaux, ainsi que tous les supports : papier, CD Rom et Internet. Elle fournit aussi bien les normes à l'unité que des collections complètes ou sur mesure, des services d'alerte («normes à jour») ou des ouvrages d'explication et d'application. Ainsi, elle met à disposition des produits et services diversifiés qui peuvent s'insérer dans la mise en œuvre d'une véritable gestion du savoir. Un service gratuit d'information permet de répondre aux questions de premier niveau, formulées par téléphone, courrier ou via Internet. Les délégations régionales permettent une consultation gratuite sur place des normes et des projets.

Conseils et formations

Le besoin de formation et d'accompagnement s'accroît à mesure que se développent les normes relatives aux pratiques du management et de l'organisation. Il était donc naturel qu'AFNOR apporte des solutions en la matière. Les formations, délivrées en inter-entreprises ou en intra, visent non seulement à diffuser une information commentée sur les normes mais à aider à leur mise en œuvre pratique. Les séminaires ont pour objet de faire le point sur l'actualité normative. Là encore, l'utilisation des outils Internet révolutionne le métier et les premières formations à distance, particulièrement adaptées aux très petites entreprises, viennent d'être mises en service.

Les partenariats avec des organismes comme l'AFPA ou le MFQ permettent d'élargir les gammes et démultiplient la diffusion des stages en permettant de toucher un plus large public. Parallèlement, ce métier comme le précédent, évolue vers des prestations à valeur ajoutée. De la formation intra-entreprise à l'accompagnement de projet et de celui-ci au conseil, les entreprises demandent des services toujours plus personnalisés. Cette activité, qui est un métier en soi et qui se situe sur un marché totalement concurrentiel, a été filialisée en 2002 dans le cadre de CAP AFNOR (« Construire et accompagner votre performance »).

Un leader de l'activité certification

Autre activité, filialisée en 2000, la certification est l'autre complément naturel de la normalisation. Qui ne connaît la marque NF ? Elle s'appuie sur la filiale AFNOR Certification SA et un puissant réseau d'organismes mandatés et de laboratoires qui lui assu-

rent la première place en France pour la certification de produits. Plus récemment, la marque NF a été développée pour répondre à une demande croissante de certification de la qualité des services sur la base de référentiels normatifs (marque NF Service) (voir le tableau III). La création d'AFNOR Certification SA en permet la croissance sur un marché ouvert à la concurrence et facilite les coopérations et les partenariats, comme celui qui a été conclu début 2002 avec AFAQ pour la certification coordonnée produits- systèmes).

AFNOR Certification développe certaines certifications plus spécialisées, pour les produits : NF Environnement, Ecolabel européen, NF Agro-alimentaire et pour la qualification des personnes : AFNOR Compétence. L'ensemble des activités de certification, y compris pour les systèmes (ISO 9000) est accrédité par le COFRAC. La filiale est notifiée pour plusieurs directives pour le marquage CE, ce qui, avec les notifications dont font l'objet la plupart des organismes mandatés, permet de couvrir la totalité du champ de la conformité aux directives « nouvelle approche ». AFNOR Certification SA peut également proposer l'adjonction à la marque NF de la «Keymark», développée par le CEN et le CENELEC pour attester la conformité aux normes européennes. Ainsi, elle offre un guichet unique où les entreprises peuvent déterminer et obtenir les certifications les mieux adaptées à leurs stratégies techniques et commerciales

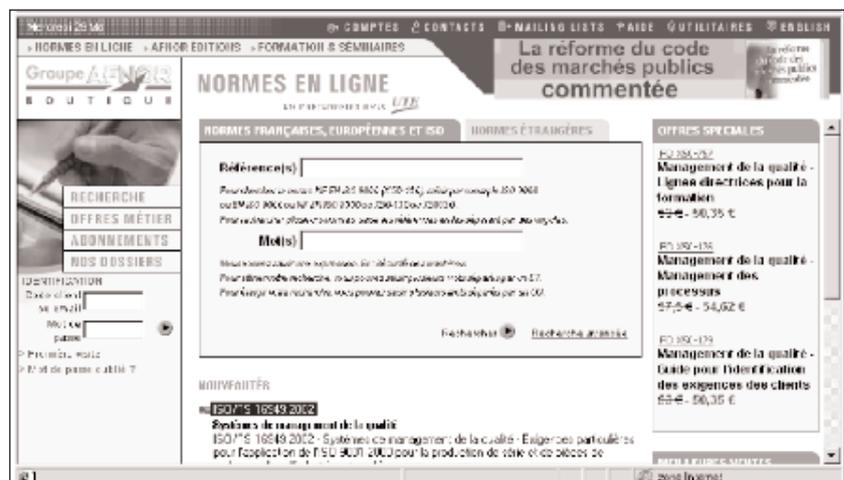


Fig. 4 - Normes en ligne.

Un groupe ouvert aux coopérations et aux évolutions technologiques

Par sa vocation même à être le point d'entrée français dans un dispositif normatif européen et international basé sur la notion de consensus, le groupe AFNOR est ouvert à la fois sur le monde et sur les régions. La nécessité de réduire les délais d'élaboration des normes, malgré le travail collectif entre acteurs de plus en plus divers et la plus large circulation de l'information, impose de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Outre l'action continue de veille et d'information sur les évolutions et les expériences dans le monde, AFNOR intensifie les relations institutionnelles et les coopérations avec les instances européennes et les organismes internationaux. Elle est l'un des piliers de l'ISO, dont elle a largement contribué à mettre à jour la stratégie récemment adoptée pour la période 2002-2004, et du CEN, dont elle assure la vice-présidence politique depuis cette année.

En matière de coopération technique, AFNOR joue un rôle de fédération de l'offre française pour les métiers complémentaires que sont la métrologie, les essais, la normalisation, la certification, l'accréditation et les actions collectives de promotion de la qualité. Elle est l'un des principaux opérateurs européens pour la mise en œuvre d'actions d'assistance technique, en particulier pour l'acquisition des outils et des pratiques en vigueur en Europe. 80 % des actions menées concernent les pays d'Europe centrale et orientale, le reste s'adressant aux pays du pourtour méditerranéen et, dans une moindre mesure, à l'Asie.

AFNOR est très présente en région, au plus près des adhérents, des PME et des collectivités locales pour lesquels la normalisation et l'accès aux normes est un enjeu croissant. Cette présence permet de rapprocher les services de ces acteurs et de démultiplier les actions d'information. La participation à des opérations régionales collectives permet l'écoute des besoins et l'expérimentation pour défricher de nouveaux champs de normalisation (voir la figure 5).

Le Groupe développe ses partenariats avec les chambres consulaires, les échelons locaux des grandes agences nationales ainsi qu'avec les organismes de formation et les associations. AFNOR dispose ainsi de six espaces d'accueil et d'information, répartis sur le territoire, ainsi que de nombreux relais.

« e-AFNOR » : un programme, un axe d'évolution

Pour être à la fois « global » et « local », mondial et proche, les nouvelles technologies de l'information sont largement mises à contribution. Que ce soit pour l'établissement des normes, la for-

mation, l'information surtout, le passage par l'Internet se généralise. Le Groupe AFNOR est véritablement devenu une « e-entreprise ». Internet a été l'outil de consultation large, utilisé à l'automne 2001, pour interroger les clients d'AFNOR afin de mieux connaître leurs attentes dans le cadre de la mise à jour de la stratégie de normalisation. La collaboration avec les bureaux de normalisation dans le quotidien s'appuie de plus en plus sur l'Extranet qui les relie.

Les travaux du CEN, qui va passer en cinq ans de 20 à 30 membres nationaux, et de l'ISO, qui réunit 146 pays, font un appel croissant aux comités et aux votes électroniques. La « e-normalisation » est un volet important de la « e-Europe » en développement. Les

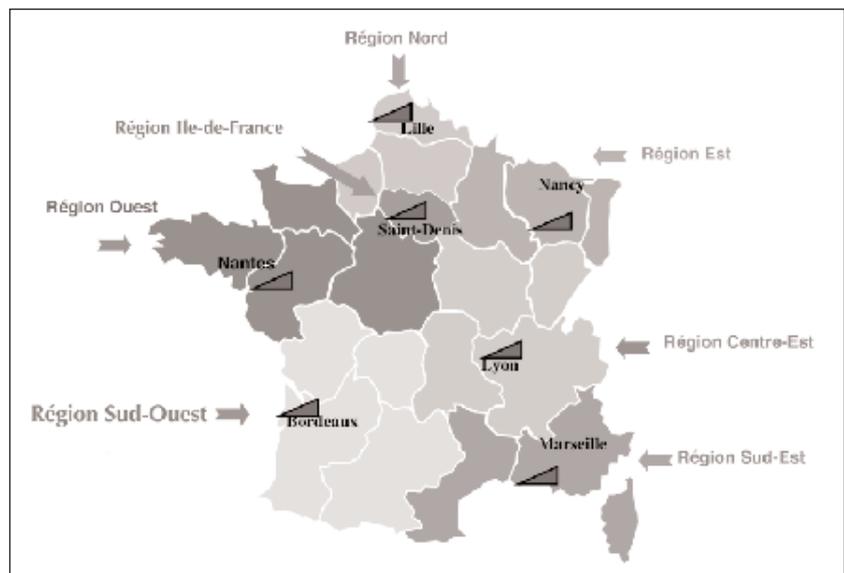


Fig. 5 - La présence d'AFNOR en régions.



Fig. 6 - Le portail AFNOR.

services rendus aux clients se perfectionnent et s'affinent grâce au site portail d'AFNOR, dont les espaces spécialisés se multiplient, et à la « boutique » qui permet d'accéder à un nombre croissant de prestations (voir la figure 6).

Cette utilisation des technologies de pointe est, avec l'installation en 2001 dans son nouveau siège ultramoderne de Saint-Denis (l'Atrium), une traduction concrète du dynamisme du Groupe AFNOR. Doté d'une structure et d'outils adaptés

80 % des actions menées par l'AFNOR concernent les pays d'Europe centrale et orientale

à ses quatre métiers complémentaires, largement ouvert et impliqué à l'international, le Groupe AFNOR se met ainsi mieux au service de la performance des entreprises et du rayonnement technologique et culturel de la France dans le monde. Le contrat d'objectifs avec l'Etat précise les bases d'un partenariat durable avec les pouvoirs publics, car AFNOR constitue à la fois une infrastructure nationale stratégique - qui contribue à la compétitivité de la « maison France » à l'heure de la mondialisation - et un outil pour

la modernisation de l'Etat et l'exercice des responsabilités des collectivités territoriales.

La filialisation des activités doit permettre d'en favoriser la croissance dans la clarté. Le développement de services proches du marché, répondant aux besoins bien identifiés de ses clients et adhérents, son positionnement au niveau européen et son influence internationale font du Groupe AFNOR un ensemble cohérent et efficace au service de la construction et de la diffusion du savoir et de la performance individuelle et collective de notre pays. ●