



focus

#139

L'actualité incontournable des Normes internationales

A painting depicting a scene in a workshop or store. In the foreground, a man in a dark, heavy coat and a blue scarf stands looking towards the right. Behind him, another man in a dark coat is reaching up towards a shelf. On the shelf, there are several large, round, woven baskets or barrels. In the background, a third man is visible, also reaching up. The scene is set in a rustic, stone-walled environment. The overall style is that of a classical or modernist painting with visible brushstrokes and a rich, textured palette.

**L'ENTREPRISE,
TOUT UN ART**



#139



ISO focus

Mars-avril 2020

ISOfocus Mars-avril 2020 – 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 ou en nous suivant sur :



Rédactrice en chef | Elizabeth Gasiorowski-Denis

Auteurs | Barnaby Lewis, Kath Lockett, Roxanne Oclarino

Éditrice et Lectrice d'épreuves | Vivienne Rojas

Graphistes | Xela Damond, Pierre Granier, Alexane Rosa

Équipe traduction | Leïla Esteban, Alexandra Florent, Isabelle Vicedo

Abonnements et anciens numéros

Si vous aimez ISOfocus, vous pouvez télécharger gratuitement le fichier pdf ou vous abonner sur notre site Web à iso.org/isofocus pour recevoir le magazine sur papier. Vous pouvez également contacter notre service à la clientèle à l'adresse 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. Les articles publiés représentent le point de vue de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement celui de l'ISO ou de l'un de ses membres.

© ISO 2020

Publié en Suisse. Tous droits réservés.

Les articles du présent magazine peuvent être reproduits à des fins non commerciales seulement et ne doivent pas être modifiés. Les références doivent être correctement indiquées et la source ISO dûment citée. L'ISO peut révoquer cette autorisation à son entière discrétion. Pour toute demande de renseignements, veuillez vous adresser à copyright@iso.org.



34-35 Prix Emmy pour le JPEG

La SEC met davantage l'accent sur le capital humain

Une nouvelle norme pour faire face aux biorisques

Les femmes et le monde de l'entreprise

Éthique et chaîne alimentaire

La collaboration ISO/IEC se poursuit

2-3 Un atout de poids pour les entreprises

Édito de Nobuhiro Endo.

4-5 #Innovatewithstandards

Avis aux geeks amateurs de gadgets hi-tech !

6-11 Que recouvre une marque? Beaucoup de choses, en fait.

L'atout le plus immatériel de votre entreprise enfin dévoilé.

12-19 Collaboration, restez à la page

Main dans la main pour aller plus loin.

20-21 Les normes & votre entreprise

Les cinq piliers d'une entreprise florissante.

22-25 L'industrie bancaire

Les dernières solutions de paiement pour faciliter les transactions.

26-33 Vos données, une priorité pour Microsoft

Le géant de l'informatique étend la protection de la vie privée à tous les utilisateurs.

36-41 Rien à craindre avec une bonne préparation

Prêt à assurer la continuité de vos activités ?

42-49 La réussite passe par le personnel

Les nouvelles stratégies pour impliquer vos équipes.



Ce magazine est imprimé sur du papier certifié FSC®.



Un atout de poids pour les entreprises

Le monde des affaires se caractérise par des changements incessants. Pour garder une longueur d'avance sur la concurrence, suivre le progrès technologique et répondre aux besoins des clients, il faut faire preuve d'agilité et savoir évoluer en temps réel. Dans un monde en rapide mutation, si l'on veut rester dans la course, il est nécessaire d'avoir en place un système propre à gérer l'adaptation aux changements. Depuis des années, les Normes internationales fournissent ces cadres et les solutions indispensables aux entreprises pour lancer de nouveaux produits et services, se développer ou simplement se maintenir sur le marché.

Miroir de chaque époque, les normes reflètent les profondes évolutions de la société et des entreprises. Les temps ont changé, nos entreprises et la portée des normes qui les soutiennent ont changé elles aussi. Au Japon, les normes industrielles (JIS) sont du ressort du Japanese Industrial Standardization Committee (JISC), qui a été créé en vertu de la loi sur la normalisation industrielle de 1949. Cet organisme était chargé de promouvoir la normalisation des produits industriels et d'établir notamment les spécifications techniques, la terminologie, les tailles et catégories, ainsi que les méthodes d'essai, de manière à apporter la cohérence et la qualité de mise dans la fabrication des produits.

À la fin des années 1980, la reconfiguration des processus d'entreprise a porté sur une restructuration radicale de la production pour améliorer la réactivité et permettre l'intégration d'Internet. Les travaux de

normalisation de l'ISO ont ainsi été projetés sur des axes inédits, les systèmes de management, les technologies de l'information et la responsabilité sociétale par exemple, en vue d'appuyer ces changements. Le champ d'application s'est élargi de façon exponentielle ces dernières années pour répondre aux domaines nouveaux et émergents des services, de l'innovation technologique et de préoccupations fondamentales telles que le management des denrées alimentaires ou de l'eau, qui sous-tendent l'avancement du Programme des Nations Unies pour le développement durable à l'horizon 2030.

Le JISC s'est impliqué dès le début dans les activités de normalisation internationale des services, en participant aux travaux de comités techniques aussi diversifiés que l'ISO/TC 224 (activités de service relatives aux systèmes de gestion de l'eau), l'ISO/TC 225 (études de marché, études d'opinion et recherches sociales) et l'ISO/TC 232 (éducation et services de formation). Limitée au départ à la gestion de l'avancement des normes, la loi JIS a été étendue en juillet 2019 afin de gagner en flexibilité et de promouvoir la normalisation dans des domaines élargis, de manière à inclure des éléments comme les données et les services.

Dans le même temps, le JISC a contribué à l'élaboration de nombreuses Normes internationales relatives aux services afin d'accompagner les nouvelles orientations d'un marché où le secteur des services a pris le pas sur l'industrie manufacturière. La norme ISO 23412, *Services de livraison frigorifiques indirects sous*

température dirigée – Transport terrestre de colis comprenant un transbordement, qui, à l'initiative du JISC, est en cours d'élaboration au sein du comité de projet ISO/PC 315, en est un exemple. Cette norme, qui devrait paraître en 2020, vise à assurer la sûreté des services de livraison frigorifique des denrées alimentaires et autres denrées périssables vendues par courrier ou sur Internet par l'intermédiaire de plateformes de commerce électronique.

L'« économie de partage », un phénomène qui a vu sa popularité s'accroître dans le monde entier au fil du temps, est une illustration du commerce électronique. Ce mode de relation commerciale, où le partage des biens et des services s'opère par le biais de plateformes numériques, offre de grandes opportunités à tout type d'organisation et a le potentiel de résoudre de nombreuses préoccupations d'ampleur planétaire, telles que la protection de l'environnement et la progression des sociétés vieillissantes.

Mais les nouvelles opportunités apportent de nouveaux défis, notamment en matière de confidentialité, de fiabilité, de confiance et de santé au travail, tout particulièrement dans les cas où les clients reçoivent de nouveaux types de biens, de services et d'expériences à moindre coût. Face à ce type de risques, au Japon, la Sharing Economy Association a lancé en 2017 un système de certification volontaire pour les plateformes commerciales, qui définit des règles communes pour le traitement correct des données des utilisateurs des services. Cette même année, l'ISO est entrée dans l'arène, en réunissant les meilleurs experts mondiaux en vue d'élaborer, sous la forme de l'Accord d'atelier international IWA 27, *Principes directeurs et cadre de travail pour l'économie du partage*, des directives internationales qui serviront de base aux futures normes dans ce domaine.

Incontestablement, nos priorités mondiales n'ont jamais fait l'objet d'un aussi large consensus. Mais, en même temps, les défis mondiaux n'ont jamais été aussi complexes et interconnectés, tout en étant porteurs de multiples nouvelles opportunités commerciales. Les Normes internationales sont un atout de poids pour les entreprises. Elles les aident à s'adapter aux nouvelles réalités de la société et leur fournissent des solutions concrètes pour un monde meilleur, plus sûr et plus durable. Dans un environnement numérique où les frontières physiques disparaissent rapidement, il nous faut veiller à ce que les normes ISO soient utilisées partout, dans les grandes entreprises comme dans les PME, en nous focalisant tout spécialement sur les pays en développement.

Alors que le marché s'oriente lentement vers un réseau mondial d'entreprises appuyé par des technologies intelligentes et l'intelligence artificielle, il nous faudra établir un système sociétal fondé sur des principes d'éthique calqués sur le bon sens pour parvenir à gérer les énormes quantités de données que ce nouveau modèle générera et à assurer la continuité des activités. Ce travail implique le concours de nombreuses organisations œuvrant ensemble à l'établissement d'un cadre éthique normalisé. En ce qui nous concerne, au JISC, nous nous engageons à contribuer à cet effort. ■



Photo: JISC
Nobuhiro Endo, Président du Japanese Industrial Standards Committee (JISC).

Il nous faut veiller
à ce que les normes ISO
soient utilisées partout.

#Innovatewithstandards

Avis aux geeks toujours à l'affût du dernier gadget hi-tech !
 En décembre dernier, l'innovation était le mot d'ordre !
 Nous avons collaboré avec des entreprises de toutes tailles, qu'elles soient nouvelles ou sur le marché de longue date, pour expliquer comment les normes soutiennent l'innovation.



2019-11-25

VIDEO DE LANCEMENT

PORTÉE* : 388 000

WHAT AI CAN DO FOR YOU



PORTÉE* : 670 000

WHAT IS AI? ARTIFICIAL INTELLIGENCE AT A GLANCE



PORTÉE* : 583 367

Kantify a présenté son nouvel algorithme, capable de prédire un épisode de fibrillation auriculaire, le trouble du rythme cardiaque le plus fréquent. Cette entreprise nous a expliqué en quoi les normes l'aideront à diffuser cette technologie à l'international.

This artificial intelligence is predicting a heart disease.



PORTÉE* : 185 000

Le 5 décembre, nous avons diffusé en direct, via un Facebook Live, un entretien avec Jason Matusow, Directeur général du Groupe de la normalisation d'entreprise chez Microsoft.



958 TÉLÉCHARGEMENTS en anglais

Un aperçu de l'importance de l'innovation pour la pérennité des entreprises et de la manière dont les normes ISO contribuent à soutenir l'innovation.

l'ISO et l'innovation



PORTÉE* : 371 231

Spartan a dévoilé comment les normes l'ont aidée à concevoir rapidement le dispositif d'analyse ADN le plus miniaturisé au monde, une innovation appelée à contribuer à la lutte contre la légionellose.

Paul Lem
Spartan's CEO

My name is Paul Lem and I'm the CEO of Spartan Bioscience.



PORTÉE* : 113 182

Airbus a révélé comment la série de normes ISO 56000 l'aide à promouvoir une culture de l'innovation grâce à une équipe de coaches dédiée.

The ISO 56000 series on Innovation Management helps implement innovation across the company



*Portée : nombre de personnes auxquelles ce contenu a été diffusé



Que recouvre une marque ?



Beaucoup de choses, en fait.



Un système indépendant et objectif est indispensable pour évaluer la performance des marques. Deux normes ISO permettent de répondre à ce besoin.

S'il est généralement admis qu'une marque peut être un atout stratégique déterminant pour une entreprise, comment peut-on précisément l'évaluer ? Les marques sont des actifs incorporels, contrairement aux actifs corporels tels que les usines, les bureaux ou les devantures de magasins, ce qui constitue un défi pour les normes comptables classiques.

Comme suite à la publication récente d'ISO 20671, *Évaluation des marques – Principes et fondamentaux*, le Président du comité technique ISO/TC 289 sur l'évaluation des marques, Bobby J. Calder, nous explique comment il a été tenu compte des exigences techniques et des méthodes utilisées pour mesurer la force d'une marque. Cette norme élargit la portée d'ISO 10668, *Évaluation d'une marque – Exigences pour l'évaluation monétaire d'une marque*, qui porte principalement sur la détermination de la valeur financière des marques. Finalement, ISO 20671 vise à faciliter le règlement des divergences d'opinion concernant les traitements comptables habituels d'une marque.

Selon M. Calder, c'est là où des différends peuvent surgir. D'après lui, le nœud du problème est que « la finance et le marketing ne parlent pas le même langage. Le marketing cherche à justifier les dépenses liées aux marques, et la finance vise à les contrôler ». L'un et l'autre doivent collaborer pour traiter les marques non pas comme une source de dépenses, mais comme un actif financier essentiel.

Ainsi donc, comment ces deux fonctions – souvent en désaccord – qui sont présentes dans la même entreprise peuvent-elles progresser vers une compréhension commune des marques ? Bobby J. Calder nous fait part de son point de vue.

ISOfocus : Qu'entend-on par « marque » et pourquoi l'évaluation des marques est-elle importante ?

Bobby J. Calder : Une marque consiste en diverses images caractéristiques qui comprennent des noms, des termes, des logos et/ou des signes destinés à aider une entreprise à se distinguer des autres sur le marché. Si la marque peut être commerciale ou à but non lucratif, sa fonction est, dans tous les cas, de créer une entité reconnaissable sur le marché qui, pour le consommateur, ajoute de la valeur au produit. En conséquence, les marques sont les perceptions, les avantages et les expériences que les consommateurs associent à un bien ou à un service. Du point de vue de l'entreprise, la marque a principalement pour objet d'augmenter le flux de trésorerie par des prix majorés, des coûts réduits, un volume accru ou une meilleure fidélisation conduisant à la récurrence des achats.



Bobby J. Calder, Président du comité technique ISO/TC 289 sur l'évaluation des marques.

Les marques sont
les perceptions,
les avantages et
les expériences que
les consommateurs
associent à un bien
ou à un service.

En tant qu'actifs incorporels, les marques, contrairement aux machines, aux bâtiments ou aux produits, sont immatérielles. Bien qu'elles puissent avoir une valeur corporelle en tant que marques de commerce ou listes de clients, leur valeur primaire est incorporelle. L'avantage économique que devrait en tirer l'entreprise découle de l'association qui s'effectue dans l'esprit du consommateur. C'est d'ailleurs le défi consistant à déterminer la manière de reconnaître et d'évaluer efficacement une marque en tant qu'actif incorporel qui a conduit à la création d'ISO 20671.

En général, les actifs incorporels tels que les marques ne cessent de gagner en importance sur le plan économique. Bien que les rapports sur le PIB n'en fassent pas mention officiellement, les économistes estiment que la valeur des actifs incorporels est supérieure à celle des actifs corporels dans la plupart des pays développés. Et ces actifs incorporels distinguent de plus en plus les entreprises qui connaissent le succès de celles qui connaissent un succès moindre. Cette situation macroéconomique souligne la nécessité de transcender les traditions comptables et financières et de traiter les marques comme faisant partie intégrante du processus de création de valeur des entreprises.

De fait, il apparaît depuis longtemps nécessaire de combler le fossé entre le marketing et la finance. Les possibilités offertes notamment par les réseaux sociaux, les applications mobiles ou les parrainages facilitent indubitablement le développement des marques, mais c'est la place que ces marques occupent dans l'esprit des consommateurs qui doit retenir notre attention. Plus grande est la « force » de la marque à peser sur les décisions d'achat des consommateurs, plus grande est sa valeur pour l'entreprise en tant qu'actif financier. Les entreprises ont besoin d'évaluer périodiquement la force de la marque et sa contribution au rendement économique. Cette évaluation permet en effet de prendre de meilleures décisions concernant l'investissement dans les activités de développement de la marque.

Pourquoi l'ISO a-t-elle créé un comité technique sur l'évaluation des marques ?

S'il existe actuellement de nombreux paramètres de marketing servant à évaluer une marque (notoriété, propension à recommander, etc.), il n'y a aucun cadre commun ou accepté qui permette d'établir un lien entre la valeur d'une marque pour les consommateurs et la valeur qu'elle apporte à l'entreprise. ISO 10668, *Évaluation d'une marque – Exigences pour l'évaluation monétaire d'une marque*, aborde la question du point de vue de l'évaluation financière, mais, de l'avis général, sa portée est limitée. Elle met l'accent sur trois méthodes d'évaluation. L'approche par le marché consiste à évaluer la marque par référence au prix d'une marque comparable. L'approche par les revenus se réfère à la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs dont une entreprise bénéficierait en utilisant la marque. L'approche hybride fait référence aux économies réalisées sur la base des redevances dont une entreprise devrait s'acquitter pour utiliser sous licence la marque si celle-ci appartenait à une autre entité.

Notre comité technique a élaboré la norme ISO 20671, *Évaluation des marques – Principes et fondamentaux*, afin de proposer un cadre élargi pour l'évaluation des marques. Les entreprises doivent pouvoir considérer cette norme comme une ressource utile pour rationaliser leur façon de traiter les marques et être en mesure de faire ressortir plus exactement la valeur d'une marque à l'intention des décideurs internes et des investisseurs externes. De plus, les entreprises ont continuellement besoin de réduire le risque économique, et le fait de pouvoir déterminer la valeur d'une marque est un autre outil utile à cet égard.

ISO 20671 est la première Norme internationale portant sur l'évaluation des marques. Pouvez-vous nous en dire plus sur les principes essentiels propres à cette norme ?

De fait, si l'ISO peut le faire pour la qualité de produits tels que les câbles USB, pourquoi pas pour les marques ? L'élaboration de normes pour l'évaluation des marques est donc une étape logique pour l'ISO. De nos jours, les spécialistes du marketing ont de nombreuses façons différentes d'analyser les marques et de communiquer à leur sujet, et les entreprises emploient des méthodes très diverses. En tant que spécialistes du marketing, nous devenons parfois nos pires ennemis en forgeant notre propre jargon, et en semant la confusion parmi les collaborateurs internes à notre entreprise, et encore plus parmi les personnes qui y sont étrangères. La norme ISO 20671, en donnant des définitions claires de termes spécifiques, contribue à dissiper cette confusion et fournit en outre un cadre global auquel chacun peut se référer.

Les organismes doivent avoir pour principe essentiel de s'appuyer sur ce cadre pour commencer à relier le point

Il apparaît depuis
longtemps nécessaire
de combler le fossé
entre le marketing
et la finance.



de vue des spécialistes du marketing au processus interne d'investissement et de gouvernance, et pour envisager des moyens de communiquer cette information aux investisseurs externes. ISO 20671 est par conséquent un point de départ utile pour les entreprises et les organismes qui souhaitent accroître la valeur de leur marque. Elle propose un point de vue universel sur des mesures financières et non financières, dans la perspective de l'élaboration future de normes plus spécifiques en concertation avec les entreprises engagées dans ce processus.

Quelles sont vos attentes à l'égard de ces normes ?

En tant que concept, ISO 20671 peut servir à toutes les entreprises souhaitant mesurer plus efficacement la valeur de leur marque. Pour l'heure, il n'est pas nécessaire qu'elle s'applique de manière spécifique à l'ensemble des produits, des secteurs d'activité et des services. Il importe beaucoup plus de s'accorder d'abord sur les définitions générales et le cadre global

et de s'employer ensuite à définir des lignes directrices plus particulières.

Selon moi, à plus long terme, cette démarche pourrait se rattacher à de nombreuses questions concernant l'avenir des entreprises. Par exemple, un débat est en cours pour savoir si les entreprises devraient exclusivement s'efforcer de porter la valeur à son maximum pour les actionnaires et les propriétaires ou de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Il existe de bons arguments d'un côté comme de l'autre. Je pense qu'il est possible d'aborder cette question en considérant que les marques pourraient bien permettre à une entreprise de faire les deux. Les entreprises peuvent créer des marques qui intègrent la notion de durabilité et d'autres objectifs positifs dans l'idée même que le consommateur se fait de la marque. Ces marques seraient ainsi renforcées et produiraient des rendements plus élevés pour les actionnaires ainsi que des rendements sous forme de capital social pour les parties prenantes. ■



Collaboration, *restez à la page*

par Roxanne Oclarino

Une collaboration réussie entre partenaires commerciaux ne consiste pas seulement à se parler lorsque des problèmes se posent. Elle nécessite un véritable engagement à long terme et un état d'esprit professionnel favorisant un environnement de confiance entre les organisations et les personnes.

Pouvez-vous imaginer des organisations prospérant de concert dans le monde entier ? Rien de plus facile, d'autant plus que dans un contexte de climat commercial en constante évolution, les sociétés s'en sortent mieux si elles coopèrent. La collaboration peut conduire les entreprises à la réussite d'une multitude de manières, mais comment les organisations peuvent-elles faire pour collaborer efficacement ? Et quels résultats les entreprises peuvent-elles en attendre ?

Le monde est en perpétuel changement, et les grands défis appellent des solutions d'envergure. Les actions pour agir sur le climat nécessitent que les pays et les industries travaillent en bon accord pour parvenir à une réduction des émissions de carbone d'ici à 2050. S'attaquer à des problèmes de grande échelle oblige chacun à coopérer. Faire respecter les droits de l'homme et réduire les inégalités sont des objectifs qui passent par des solutions politiques devant émaner des secteurs publics du monde entier. Une chose est claire : aucune organisation ou personne ne peut faire face seule à de tels défis. C'est pourquoi il est indispensable de mettre en place des collaborations pour œuvrer à la réalisation des objectifs les plus importants au monde.

D'un point de vue commercial, les organisations recherchent souvent des partenaires dont les capacités complètent les leurs afin de s'assurer qu'elles répondent aux attentes de leurs parties prenantes, et qu'elles accroissent en même temps leurs possibilités d'accéder à de nouveaux marchés. La collaboration entre entreprises nécessite un engagement des différentes parties à créer collectivement des opportunités pouvant engendrer des avantages mutuels et justes pour tous. Selon une récente étude menée par le cabinet KPMG (2018 Global CEO Outlook), les PDG d'entreprises internationales considèrent les alliances stratégiques comme des outils privilégiés pour stimuler la croissance. Les organisations n'ont donc pas d'autre choix que d'apprendre à collaborer de manière efficace.

Cependant, les collaborations fructueuses ne se créent pas d'un coup de baguette magique. Bien qu'il n'existe aucune règle d'or sur la façon de collaborer, ISO 44001 établit un cadre pour aider toute organisation, quelle que soit sa taille, son secteur industriel ou sa région d'implantation, à développer ses relations commerciales tant internes qu'externes, et à ouvrir ainsi la voie à plus d'innovation, de compétitivité et de réussite.

Une approche fondée sur les systèmes de management

ISO 44001, *Systèmes de management collaboratif d'une relation d'affaire – Exigences et cadre de travail*, fournit d'une part les composantes principales d'un système de management pour l'établissement de relations commerciales et d'autre part les exigences des processus opérationnels. Elle comble l'écart entre les cultures d'entreprise pour mettre en place des partenariats ou des alliances plus robustes, elle donne confiance aux participants et pose les bases solides de la collaboration. Cette Norme internationale propose un cycle de vie en huit étapes permettant une approche rigoureuse pour l'établissement de relations collaboratives et incluant la vigilance opérationnelle, la création de valeur, la connaissance, l'évaluation interne, le choix du partenaire, la collaboration à proprement parler, la poursuite de la collaboration et les stratégies de sortie.

David Hawkins, Président de l'ISO/TC 286, le comité technique pour le management

collaboratif des relations d'affaires ayant élaboré cette norme, est Directeur d'exploitation au sein de l'« Institute of Collaborative Working ». Selon lui, la publication d'ISO 44001 a établi un cadre reconnu sur lequel s'appuyer pour construire et entretenir une relation de travail collaborative. Il exprime ainsi le fond de sa pensée: « Le besoin pour les organisations de coopérer n'a peut-être jamais été aussi critique dans l'environnement économique actuel. Il est en effet essentiel de répondre aux demandes du marché et à l'accroissement de la concurrence mondiale, et de s'assurer de la transparence des transactions commerciales. En outre, l'impact des nouvelles technologies, notamment dans le domaine des communications, incite aussi à plus de coopération. Aujourd'hui, nous observons un marché où le succès est plus lié à ce que nous lui apportons qu'à ce que nous produisons en tant qu'organisations individuelles. »

Il est plus facile de parler de collaboration que d'être efficace en la matière. Les organisations devront peut-être se poser

les questions clés suivantes : Quelles seront l'étendue et les limites de la collaboration ? Quel sera le rôle de chacun des partenaires ? Et quels seront les moyens pour assurer et évaluer la réussite de la collaboration ? Ces questions sont toutes pertinentes et méritent d'être gardées à l'esprit car même les alliances les plus stratégiques impliquent souvent des organisations ayant des cultures très différentes. Selon Parth Amin, Chef de la délégation américaine de ce même comité technique de l'ISO, la plupart des organisations n'ont pas encore acquis la connaissance et les capacités de management pour tirer le meilleur parti d'une collaboration, en dépit de la sensibilisation accrue à l'importance des alliances stratégiques dans le monde des affaires. « C'est en cela qu'ISO 44001 peut être d'une grande utilité. Pour la toute première fois, une Norme internationale a été conçue pour que les organisations disposent d'un outil stratégique leur permettant de mettre en place avec succès des partenariats et des alliances », déclare-t-il.

Cette norme, qui s'applique aux organisations du secteur public et du secteur privé, quelle que soit leur taille, reprend la même structure générale (dite « structure de haut niveau ») que les autres normes ISO sur les systèmes de management, ce qui en facilite l'intégration dans les systèmes de management de toute organisation utilisant une multiplicité de normes. Depuis sa publication en 2017, les organisations du monde entier qui ont mis en œuvre cette norme ont fait état du renforcement de leurs relations grâce à l'approche collaborative systémique proposée par ISO 44001.

Innover ensemble

Lorsque quelque chose fonctionne bien, on peut toujours imaginer que cela pourrait encore mieux fonctionner. C'est dans cet état d'esprit que NATS, premier prestataire britannique de services de contrôle aérien, a établi une collaboration avec Leidos, leader mondial en technologie de l'information, ingénierie et solutions et services scientifiques.

Les pistes de l'aéroport de London Heathrow comptant parmi les plus encombrées au monde, avec en moyenne 1300 atterrissages et décollages d'avions par jour, les perturbations météorologiques peuvent représenter des défis majeurs, notamment lorsque soufflent des vents violents qui entravent le bon fonctionnement de l'aéroport et affectent particulièrement ses passagers. Ensemble, NATS et Leidos ont mis au point une solution innovante, intitulée « enhanced Time-Based Separation (eTBS) », qui consiste à baser l'espacement entre les avions, dit aussi « séparation », non sur la distance même mais sur le temps, afin de réduire les retards causés par des vents violents.

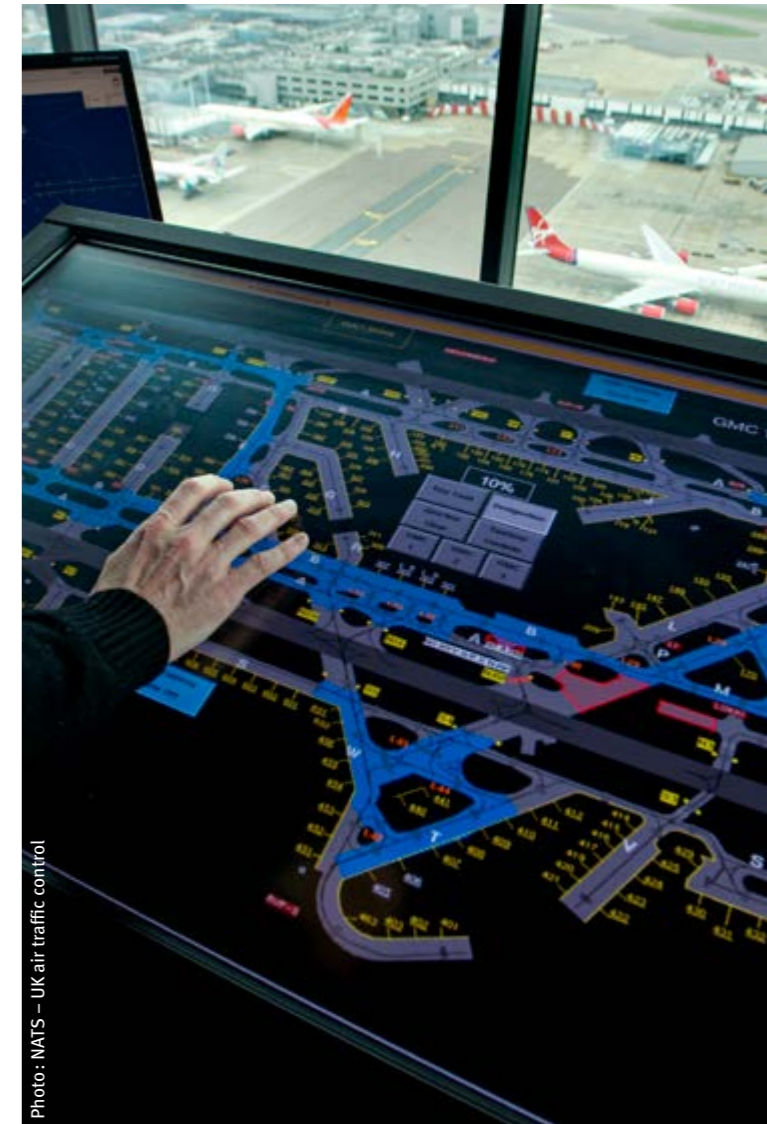


Photo : NATS – UK air traffic control



Photo : NATS – UK air traffic control

Au cœur de la tour de contrôle de l'aéroport d'Heathrow.

La formation d'une alliance n'est pas un processus aisé.

COLLABORATION : UN FACTEUR DÉTERMINANT

Pour avoir une longueur d'avance sur la concurrence, il est essentiel de collaborer avec des entreprises partageant la même vision.

85%

des entreprises considèrent que les partenariats et les alliances sont essentiels pour leurs activités

seul **33%** d'entre elles adoptent une stratégie claire et formelle en matière de collaboration

10%

des entreprises estiment être aptes à identifier des partenaires, à les évaluer et à conclure des partenariats

20%

des actifs des entreprises sont consacrés à la gestion de ces relations

80%

des entreprises indiquent que la majorité des partenariats stratégiques échouent

Source : Étude publiée par le Chief Marketing Officer (CMO) Council et le Business Performance Innovation (BPI) Network



La collaboration est au cœur de toute entreprise prospère.

Les résultats obtenus grâce à cette collaboration ont été nombreux et variés : une solution a été apportée aux retards d'atterrissage des avions, qui ont été réduits de 62% en moyenne ; deux atterrissages supplémentaires par heure ont pu être effectués, ce qui est équivalent à une prolongation de plus de 30 minutes de la journée d'exploitation de l'aéroport d'Heathrow ; et les économies globales enregistrées ont représenté un bonus de EUR 23 millions par an. Cela a permis à NATS et Leidos de rendre leur offre très attractive : capacité à assurer une flexibilité opérationnelle précieuse, performances améliorées concernant les arrivées à l'heure et meilleur service rendu aux passagers. Adrian Miller, Chef de la division Collaboration et partenariats dans la chaîne logistique chez NATS, fait part de son expérience : « Nous avons élargi notre réflexion aux domaines dans lesquels nous pourrions collaborer davantage en tant que partenaires, et nous avons été amenés à coopérer pleinement avec Leidos afin de trouver de nouvelles opportunités commerciales. »

En début d'année dernière, le partenariat NATS/Leidos, associé à Heathrow Airports Limited, a été récompensé par le prix du contrôle aérien « Jane's Air Traffic Control Awards », pour ses contributions à l'amélioration des capacités et de la sécurité de ses parties prenantes. À la suite du succès du déploiement de eTBS à Heathrow, un partenariat similaire autour d'une technologie identique a été établi au bénéfice de l'aéroport Pearson de Toronto au Canada et de l'aéroport Schiphol des Pays-Bas. Ce nouveau partenariat est une preuve concrète que les modèles commerciaux collaboratifs, gérés de manière correcte, peuvent aider les entreprises à atteindre de plus hauts sommets et être reproduits par d'autres acteurs du même secteur industriel et au-delà.



Ce dont les organisations ont besoin, c'est d'une structure qui vient appuyer leur stratégie de partenariat.

Penser gagnant/gagnant

Ne nous éloignons cependant pas de la réalité. Quel que soit le type de modèle, la formation d'une alliance n'est pas un processus aisé. La plupart des collaborations échouent en raison d'intérêts égoïstes contradictoires, par manque de confiance et du fait de l'absence d'objectif partagé entre les organisations partenaires. Une étude menée par le Conseil des directeurs de marketing et le Réseau « Business Performance Innovation (BPI) » indique que, tandis que 85% des entreprises considèrent les partenariats et alliances comme essentiels pour leurs affaires, seulement 33% ont mis en place une stratégie de collaboration formelle et claire, et plus de la moitié font encore état d'un taux d'échec de 60% ou plus. Une collaboration réussie nécessite que toutes les parties soient prêtes à se projeter dans l'avenir pour entrevoir les bénéfices pouvant découler d'une collaboration. Elles peuvent alors se persuader qu'un ensemble représente bien plus que la somme de ses parties.

Une relation collaborative ne peut produire les résultats escomptés que si les deux parties en présence sont à la hauteur des niveaux de

performance attendus et font preuve de comportements adéquats. De l'avis de M. Miller, le partenariat équilibré 50/50 établi entre NATS et Leidos et dont le but était que les deux entreprises tirent des avantages équivalents de leur collaboration, a été la clé du succès de leur collaboration. « Nous avons reconnu que la meilleure manière de parvenir à une collaboration fructueuse était de garantir des avantages mutuels, justes et partagés. Nous privilégions la relation avec nos partenaires de façon à nous assurer que notre collaboration produit les résultats que nous en attendons tous », note M. Miller.

Un objectif partagé

La concurrence est de plus en plus présente. Les consommateurs font des choix plus éclairés et influencent le comportement des organisations, tant sur le plan éthique qu'en termes de responsabilité durable. Le monde de l'entreprise est en constante évolution pour faire face à ces défis. Bien que les nouvelles technologies ouvrent de nouvelles voies aux organisations, celles-ci devront en permanence veiller à ce que les relations qu'elles entretiennent

avec leurs partenaires aient un effet significatif sur la stabilité, la résilience et les performances. « Au cœur de cette tourmente, un facteur reste constant : les relations sont un élément essentiel de la réussite d'une entreprise », ajoute M. Hawkins.

Ce dont les organisations ont besoin, c'est d'une structure qui vient appuyer leur stratégie de partenariat. Cette approche est développée dans ISO 44001, qui propose aux organisations un cadre structuré conçu pour les aider à identifier des partenaires potentiels majeurs, à élaborer des politiques et processus communs, et à promouvoir la culture et l'attitude nécessaires pour établir des relations collaboratives fructueuses et encourager des améliorations continues.

La collaboration est au cœur de toute entreprise prospère. S'il est vrai que chaque relation commerciale est unique et qu'aucune solution universelle n'existe, la feuille de route fournie par ISO 44001 permet aux organisations d'examiner les implications et les avantages du travail collaboratif. Collaborer n'est pas un but en soi, c'est un moyen d'atteindre un objectif commun et partagé. N'oubliez pas : si vous voulez marcher vite, marchez seul ; mais si vous voulez aller loin, mieux vaut être accompagné! ■



LES NORMES & votre entreprise

Quelles sont les clés de la réussite pour votre entreprise?
Tout repose sur une bonne gestion et sur les Normes internationales.

IMAGE DE MARQUE

ISO 10668
(évaluation monétaire d'une marque)

ISO 20671
(évaluation des marques)

COLLABORATION

ISO 44001
(management collaboratif d'une relation d'affaires)

ISO/IEC 27701
(management de la protection de la vie privée)

Famille ISO/IEC 27000
(management de la sécurité de l'information)

MON ENTREPRISE

ISO 10018
(implication du personnel)

IMPLICATION DU PERSONNEL

ISO 10015
(gestion des compétences et développement des personnes)

ISO 22301
(management de la continuité d'activité)

CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

L'INDUSTRIE BANCAIRE

Tournée vers l'avenir, la nouvelle architecture de paiement ISO 20022 est conçue pour offrir des services de qualité aux usagers des banques et des entreprises. Découvrons ensemble pourquoi les normes ISO constituent la clé de voûte du secteur financier.

SCHWEIZERISCHE
NATIONALBANK

Que serait le monde de l'entreprise sans services bancaires ? Le financement par les banques représente une source de capitaux essentielle pour développer ses activités, effectuer des acquisitions et s'équiper, ou tout simplement pour répondre à une hausse des dépenses d'exploitation. Par ailleurs, les banques d'affaires fournissent des solutions de paiement électronique qui aident les entreprises à gérer leurs flux de trésorerie et accélèrent les transferts de fonds à l'international.

Pour qu'un paiement puisse transiter d'un pays à l'autre, partout dans le monde, il faut disposer d'un canal unifié et sécurisé mettant en relation tous les partenaires bancaires. En vigueur depuis plus de 40 ans, la norme SWIFT MT a permis d'automatiser le secteur, et ainsi de réduire les coûts et les risques inhérents aux transactions transfrontalières. Dans un contexte réglementaire de plus en plus contraignant, il s'est toutefois avéré nécessaire de passer à ISO 20022, la Norme internationale sur l'échange de messages électroniques dans le secteur financier. Cette dernière s'impose peu à peu comme le choix incontournable pour la transmission de données plus riches et structurées entre les banques.

Véritable réussite mondiale, ISO 20022 a été adoptée par les infrastructures de marché dans plus de 70 pays pour ce qui concerne les paiements et les opérations sur titres. Les normes sont ainsi la clé de voûte du secteur financier, comme l'explique Bruno Achermann, responsable des normes et de la gestion des prestataires chez Zürcher Kantonalbank, la quatrième banque de Suisse, et membre de la Commission suisse de normalisation financière (CSNF). Depuis le siège de la banque à Zürich, il nous livre ses réflexions sur les Normes internationales, dont le rôle s'avérera selon lui crucial pour permettre aux entreprises d'affronter tous les écueils du monde actuel.

ISOfocus : Comment la normalisation est-elle organisée en Suisse ?

Bruno Achermann : La Commission suisse de normalisation financière (CSNF) est un comité de l'Association suisse des banquiers (ASB) et constitue l'organe de la place financière suisse au regard de l'élaboration des normes nationales et internationales. La CSNF couvre également la Principauté du Liechtenstein. Si les membres sont issus d'organisations différentes, nous tentons de parler d'une seule voix au nom de ces deux pays.

Toutes les questions touchant aux normes financières sont traitées par la Commission. Par exemple, les votes du comité technique ISO/TC 68 pour les normes relatives aux services financiers sont collectés de manière centralisée, puis attribués aux groupes de spécialistes compétents en vue des prises de décisions. Les éventuelles divergences sont résolues ensuite par le biais de conférences téléphoniques ou d'ateliers, dans la mesure du possible.



Bruno Achermann, responsable des normes et de la gestion des prestataires chez Zürcher Kantonalbank.

Créée par l'ASB en 1993 en vertu d'un mandat de l'Association suisse de normalisation (SNV), qui représente la Suisse au sein de l'ISO, la Commission fonctionne un peu comme un « corps de réservistes » : les employés issus de différentes institutions financières y assument des tâches officielles à temps partiel, en parallèle de leur emploi. C'est là une parfaite illustration de la démocratie participative suisse, toute personne désireuse d'œuvrer à l'élaboration des normes étant la bienvenue à la Commission. Actuellement, les membres sont majoritairement des utilisateurs et des prestataires SWIFT évoluant dans le secteur financier.

Quelle est la mission de la CSNF ?

La CSNF fait office de centre de compétence pour l'élaboration des normes financières en Suisse et au Liechtenstein. Forte d'une influence à l'échelon national et international, elle s'attache à promouvoir les intérêts du secteur financier de ces deux pays et

soutient par ailleurs leurs efforts de mise en œuvre des normes.

Concrètement, quelle norme ISO (ou quel ensemble de normes) relevant du domaine bancaire/financier a eu l'impact le plus fort, et pourquoi ?

Nous amorçons à présent la plus grande évolution normative jamais connue, à savoir la transition du système de messages ISO 15022 à ISO 20022, qui devient le nouveau format de référence pour l'échange de données dans le cadre des services financiers. La difficulté ne réside pas dans le simple fait d'adopter un nouveau type de messages ISO, mais dans le maintien des deux normes en parallèle durant la période de transition. Notre priorité est de continuer à servir nos clients comme il convient, en transmettant des informations complètes, conformément à leurs besoins.

Le secteur des fonds d'investissement a déjà opéré la migration vers ISO 20022 il y a quelques années, essentiellement dans des domaines d'expertise spéciaux

La banque évolue,
c'est indéniable,
et les normes ont
un rôle important à
jouer à cet égard.

ayant une incidence prévisible sur la distribution des fonds. Cette migration vers ISO 20022 n'a laissé aucune question de côté et marque un profond changement pour les banques, les entreprises et toute personne effectuant des paiements liés à des transactions commerciales.

Comment voyez-vous le rôle de l'ISO ?

Aux avant-postes de l'élaboration de solutions internationales coordonnées, l'ISO joue un rôle vital dans la normalisation. Mettant tous ses membres sur un pied d'égalité, cette plateforme réunit des cultures, des régions et des pays différents, ce qui donne lieu à des échanges d'idées et des débats intensifs sur les normes.

Parvenir à un consensus est une véritable gageure. Les acteurs du marché ayant des intérêts divergents, l'ISO a pour mission capitale de réunir toutes les parties autour de la table en vue d'élaborer des normes tout en jugulant l'expression des intérêts politiques et économiques des différents intervenants.

Quelles sont selon vous les problématiques inhérentes aux nouveaux besoins normatifs ?

Selon moi, le délai de réponse face à un besoin émergent constitue la principale pierre d'achoppement des efforts de normalisation. De fait, la mise en œuvre d'une nouvelle norme prend entre trois et cinq ans. Or, les délais actuels de développement des produits et services sont très courts : impossible pour une norme de suivre le rythme imposé par le marché. C'est pourquoi différentes solutions coexistent et doivent, à terme, être harmonisées pour gagner en efficacité.

Il n'en reste pas moins que les normes doivent également instaurer une saine stabilité et ne peuvent être « ajustées » à chaque changement. Ce décalage entre innovation du marché et normalisation est donc inévitable : nous devons simplement apprendre à faire avec.

L'univers bancaire est en pleine mutation. Quel rôle les normes doivent-elles jouer, le cas échéant, dans ce processus ?

La banque évolue, c'est indéniable, et les normes ont un rôle important à jouer à cet égard. Les nouvelles technologies feront elles aussi appel à des données et des messages qu'il faudra normaliser. En outre, la tendance généralisée à l'automatisation s'accompagnera d'une explosion des échanges. À mesure que de nouveaux produits ou services seront mis au point, les organismes de réglementation établiront des exigences pour les encadrer, et nous devons œuvrer sans cesse à l'harmonisation de nos infrastructures financières. Cela aura des répercussions considérables sur le secteur bancaire.

Les acteurs tentent tous de faire peser leurs intérêts particuliers dans les débats, à l'image de certains pays, groupes de pays et entreprises qui investissent des ressources colossales pour les promouvoir. Or ces intérêts divergent, ce qui ne facilite guère la mise en œuvre de nouvelles normes. N'oublions pas que pour être efficace, une norme doit avant tout être acceptée par le marché.

Quel est le sens du travail de normalisation, en quelques mots ?

Mon point de vue est assez philosophique... Où en serions-nous aujourd'hui si nous n'avions pas œuvré à la normalisation par le passé ? Et où en serons-nous demain si nous cessons aujourd'hui ce travail ? Ce sont deux grandes questions existentielles que je me pose. ■



Vos données, une priorité pour Microsoft

Dans un monde toujours plus connecté, la protection de la vie privée est devenue un besoin sociétal. Avec le durcissement des réglementations relatives à la protection des données, ISO/IEC 27701 peut aider les entreprises à gérer avec confiance les risques qui pèsent sur la confidentialité. Nous avons demandé à un représentant de Microsoft de nous livrer son point de vue sur la protection des données dans le Cloud.

Quel que soit votre secteur d'activité, la confidentialité des données est votre affaire. Cette question ne relève plus uniquement des responsables des données ou des services informatiques, mais concerne désormais toutes les équipes impliquées dans les ressources humaines ou le service client, et plus généralement les effectifs en contact avec des données à caractère personnel.

Avec la multiplication des cyberattaques perpétrées à l'encontre des entreprises, la cybersécurité est une préoccupation grandissante. La question qui se pose alors est de savoir comment les entreprises peuvent gérer les informations privées. Un certain nombre de gouvernements ont récemment introduit de nouvelles réglementations relatives à la vie

privée qui imposent aux entreprises de prendre leurs responsabilités, par exemple le Règlement général sur la protection des données (RGPD) en Europe ou le Consumer Privacy Act en Californie. Mais, comment une multinationale telle que Microsoft peut-elle garantir une protection des données sans failles alors que différents pays élaborent chacun leur propre réglementation ?

Récemment publiée, la norme ISO/IEC 27701, *Techniques de sécurité – Extension d'ISO/IEC 27001 et ISO/IEC 27002 au management de la protection de la vie privée – Exigences et lignes directrices*, aide les entreprises à gérer les risques concernant les informations d'identification personnelle. Elle peut également leur permettre de se conformer au RGPD, ainsi qu'à d'autres réglementations de protection des données.



Photo: Jason Matusow
Jason Matusow, Directeur général du Groupe de la normalisation d'entreprise chez Microsoft.

Quel que soit
votre secteur
d'activité,
la confidentialité
des données est
votre affaire.

Élaborée dans le cadre d'un partenariat entre l'ISO et l'IEC (Commission électrotechnique internationale), il s'agit de la première norme relative à la protection de la vie privée d'envergure mondiale. Jason Matusow, Directeur général du Groupe de la normalisation d'entreprise chez Microsoft, nous fait part des toutes dernières informations sur cette norme révolutionnaire.

ISOfocus : ISO/IEC 27701 est la première norme relative aux systèmes de management de la protection de la vie privée (PIMS). Pouvez-vous nous en dire plus sur cette norme ? Pourquoi est-elle si innovante ?

Jason Matusow : La première chose que je tiens à préciser sur ISO/IEC 27701 est qu'il s'agit d'un moyen simple et efficace d'aborder l'enjeu de la généralisation de pratiques cohérentes de traitement des données au sein d'une organisation. Même si la cybersécurité et la confidentialité sont liées, elles sont encore aujourd'hui traitées séparément dans bon nombre d'entreprises. Je souhaite complimenter les experts qui ont élaboré ISO/IEC 27701, car c'est une façon intelligente de relier normalisation et monde de la cybersécurité par le biais de la série ISO/IEC 27000 relative aux systèmes de management de la sécurité de l'information. Chaque année, des milliers d'entreprises sont déjà auditées par rapport aux normes de cette série. En superposant un PIMS à cette structure, les équipes d'une organisation chargées de la cybersécurité peuvent travailler avec celles en charge de la protection de la vie privée pour établir des pratiques de traitement des données qui couvrent à la fois sécurité et confidentialité.

Les PIMS tiennent compte de la nécessité d'envisager la protection des données de manière holistique. À l'instar de nombreuses autres

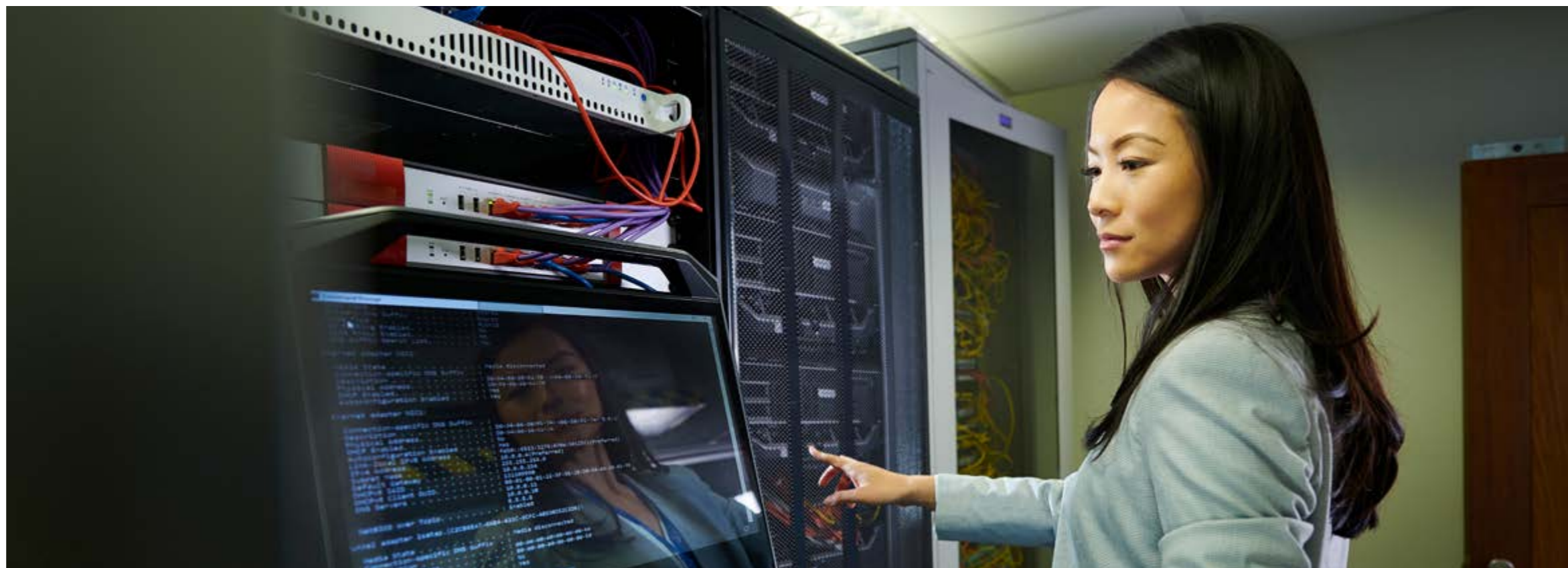
législations sur la vie privée existant dans le monde, le RGPD impose aux entreprises de nommer un Délégué à la protection des données, dont l'un des plus grands défis consiste à identifier comment créer une documentation fiable, autrement dit, comment travailler à l'échelle de l'organisation pour démontrer que sa façon de traiter les données est correcte. Un processus PIMS permet de mettre en œuvre des opérations plus globales en matière de vie privée, puis de créer une documentation et d'encourager des comportements qui représenteront l'organisation hors de ses murs.

En matière de protection des données, la dynamique qui prévaut est l'attention extrême accordée aux organismes de réglementation. Mais, les activités des entreprises s'appuient essentiellement sur des relations interentreprises, c'est-à-dire sur des contrats. La chaîne d'approvisionnement de Microsoft compte des milliers de fournisseurs, et nous faisons nous-mêmes partie des fournisseurs de milliers de clients. On peut donc légitimement s'interroger sur l'adoption de comportements adéquats en termes de traitement des données de bout en bout d'une chaîne d'approvisionnement. Avec un PIMS, il devient possible de faire la preuve que des comportements sont adéquats. La confiance est affaire de vérification, et la vérification se fonde sur les bonnes pratiques en matière de PIMS.

Cette nouvelle norme peut-elle aider les entreprises à se conformer au RGPD ou au Consumer Privacy Act californien, par exemple ?

À ce jour, aucune norme ne représente formellement la conformité légale en matière de protection de la vie privée. En Europe, les entreprises, Microsoft compris, ont donc toute latitude pour interpréter la réglementation. La nouvelle norme n'établit pas de parcours à suivre pour atteindre la conformité légale, cela n'existe pas encore. Elle définit des pratiques solides et ce qu'est un traitement adéquat des données, en établissant des comportements responsables, qui sont documentés, reproductibles et améliorables au fil du temps. En effet, un aspect important d'un système de management du traitement des données est d'assurer son amélioration continue.

À noter qu'il n'existe pas qu'une seule loi sur la protection de la vie privée, mais peut-être plus d'une trentaine, parmi lesquelles le RGPD, le Consumer Privacy Act de Californie, les législations en vigueur en Australie et au Japon, etc. L'une des raisons qui rendent les PIMS si intéressants, c'est qu'ils représentent un ensemble cohérent de pratiques de protection de la vie privée (c'est-à-dire, des moyens de contrôle) pouvant être mises en correspondance avec n'importe quelle législation en la matière.





ISO/IEC 27701
joue un rôle de pivot
entre les organisations,
pour les aider à établir
des échanges harmonisés.

La technologie change constamment et les entreprises doivent s'y adapter. Pensez-vous qu'ISO/IEC 27701 sera toujours utile dans quelques années ?

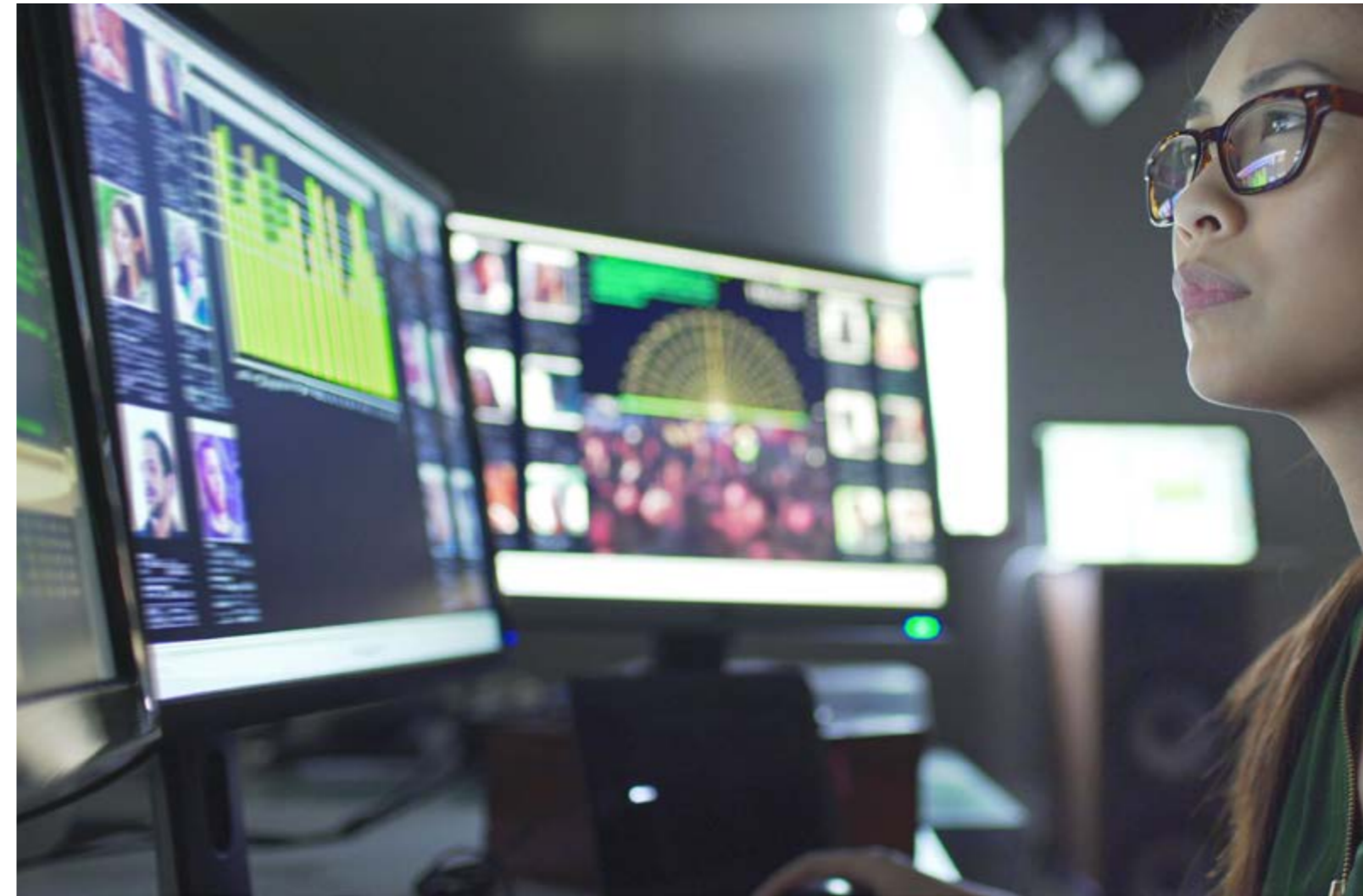
Avec l'évolution permanente des technologies, impossible de dire : « nous avons trouvé une solution, restons sur nos acquis ». Cela ne fonctionne tout simplement pas ainsi. Tous les secteurs d'activité mutent et se transforment tous les jours. Une norme telle qu'ISO/IEC 27701 donne naissance à une opportunité, celle d'adopter une méthode cohérente tout en restant suffisamment souple pour s'adapter aux changements sous-jacents. Une notion importante à maîtriser est l'évaluation de l'impact sur la vie privée, un processus systématique qui permet d'évaluer les effets potentiels de votre système sur la confidentialité. Même si ce n'est pas l'une des finalités d'ISO/IEC 27701, cette norme comporte bel et bien une exigence de définition d'un champ d'application, par laquelle une entreprise doit mesurer l'impact de ses pratiques de traitement des données dans un contexte donné. Elle fournit ainsi une série de moyens de contrôle cohérents avec la législation, qu'il s'agisse du RGPD ou des lois relatives à la protection de la vie privée en vigueur en Australie, au Japon ou en Californie, et permettant de contre-carrer cet impact. En associant tous ces éléments, il est possible d'atteindre des sommets en matière de pratiques responsables. Plus qu'une destination, il s'agit d'un cheminement.

Quels sont les enjeux pour Microsoft ? Pourquoi soutenez-vous cette norme avec autant de ferveur ?

Notre réflexion a débuté avant tout aux côtés de nos clients. Concrètement, cette norme donne les moyens à tous ceux qui travaillent dans le domaine des services Cloud et qui utilisent nos technologies d'unir leurs forces avec Microsoft, en avançant ensemble et en formulant collectivement des bonnes pratiques de management des données. ISO/IEC 27701 joue un rôle de pivot entre les organisations, pour les aider à établir des échanges harmonisés, ainsi qu'un rôle stratégique dans le dialogue que vous pouvez établir avec les organismes de réglementation, tout en étant également véritablement axée sur les relations interentreprises.

Les PIMS étant de précieuses ressources pour l'utilisation des technologies de l'information au sein d'une entreprise, notre principal intérêt est d'adopter la méthode solide de protection de la vie privée dont nos clients ont besoin. Puis, il y a aussi les comportements... Je dirais que nos activités relatives à la protection de la vie privée vont à certains égards bien au-delà du processus de mise en conformité de notre PIMS. C'est un point sur lequel nous nous sommes engagés, et ISO/IEC 27701 fait partie intégrante de notre processus d'audit.

Microsoft a étendu les exigences du RGPD à tous les citoyens du monde qui utilisent ses technologies. Si nous nous donnons pour but de réaliser les principaux travaux d'ingénierie et d'améliorer de manière continue nos systèmes pour qu'ils respectent la confidentialité des données des utilisateurs, nous nous devons d'opter pour une approche constructive et



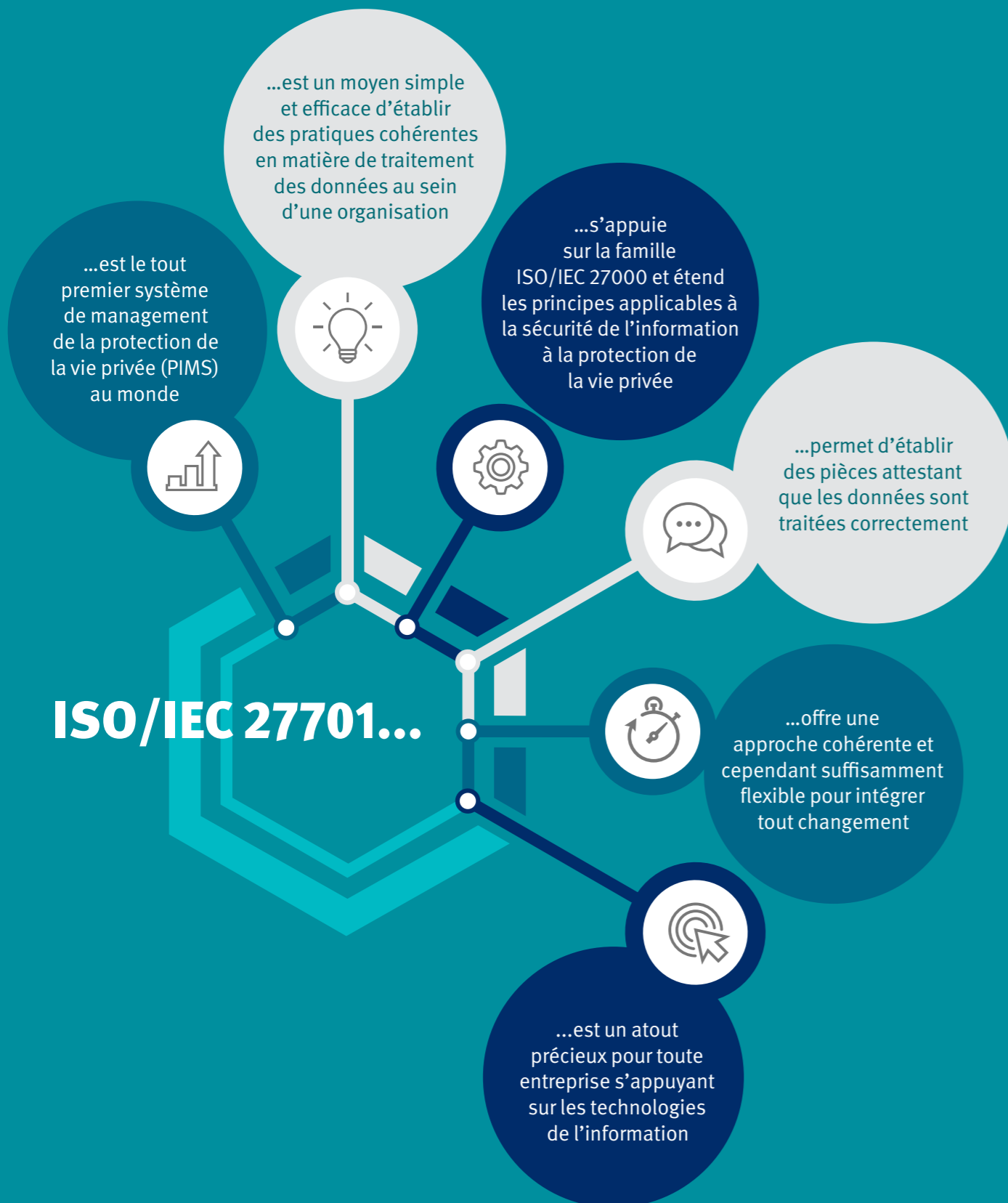
holistique. Notre PIMS s'ajoutera à cela afin d'inscrire nos pratiques existantes dans le cadre d'un audit par un tiers.

Quelles sont les implications pour une entreprise qui adopte ISO/IEC 27701 ? Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet ?

Comme je le mentionnais un peu plus tôt, cette norme s'appuie sur la série ISO/IEC 27000. La mise en œuvre d'un PIMS suppose donc d'emprunter cette voie holistique et d'accepter qu'elle nécessite la mise en place d'un système de management de la sécurité de l'information, qui pourra être ultérieurement étendu à la protection de la vie privée. Ainsi, les entreprises sont censées étudier leurs systèmes et processus, puis mettre en œuvre des moyens de contrôle. Considérez un moyen de contrôle comme un comportement normatif que vous vous engagez à respecter. Au fil du temps, il se convertira en comportement reproductible que vous pourrez dès lors documenter. Cette mission échoit au Délégué à la protection des données, dont la responsabilité première est de s'assurer que l'entreprise respecte ses évaluations d'impact. Néanmoins, les grandes entreprises feront certainement appel à un organisme de conformité externe pour les aider à faire le point sur tous les systèmes dont elles ont besoin. Pour résumer, les moyens de contrôle que vous mettez en place devraient couvrir l'intégralité du processus, de la collecte des données à leur utilisation et à leur élimination, en passant par vos pratiques de gestion des violations de données, votre manière d'en informer vos clients et tout élément important dans ce domaine.

6 CLÉS POUR COMPRENDRE ISO/IEC 27701

Les violations de données sont la pire hantise de tout entrepreneur. Voilà pourquoi vous devriez envisager d'adopter ISO/IEC 27701 pour gérer en toute confiance les risques liés à vos données sensibles.



Microsoft a étendu les exigences du RGPD à tous les citoyens du monde qui utilisent ses technologies.



En ce qui concerne la normalisation, que l'avenir réserve-t-il à Microsoft ?

Je vais répondre en deux temps. Tout d'abord, la normalisation n'est pas quelque chose d'uniforme. D'une part, il y a des spécifications techniques comme le Bluetooth, le Wi-Fi ou les autres protocoles du même ordre. Ces spécifications sont mises en œuvre par les groupes de produits de Microsoft en fonction des besoins. Dans ce domaine, l'un des aspects les plus intéressants ayant émergé au cours des cinq dernières années est la croissance massive des logiciels Open Source. La façon dont les gens résolvent les problèmes de collaboration ne s'inscrit pas nécessairement dans le contexte traditionnel de la normalisation, mais par le biais d'efforts de développement collaboratifs dans un contexte Open Source. Cela ne veut pas dire que la normalisation perd du terrain, mais que le paysage évolue considérablement.

En ce qui concerne les Normes internationales élaborées par l'ISO et ses organisations partenaires, l'IEC et l'UIT (Union internationale des télécommunications), je pense que ce qui intéresse réellement le public, c'est la croissance de la réglementation et le rôle de « législation non contraignante » que joue la normalisation vis-à-vis de la réglementation. Où un PIMS se situe-t-il entre les lois existantes et les comportements au sein d'une organisation ? Il faut un intermédiaire, et la normalisation peut faire ce lien en occupant une position centrale. La normalisation est particulièrement utile pour gérer la diffusion des approches réglementaires, par exemple en mettant en correspondance le RGPD et les lois relatives à la protection de la vie privée en vigueur en Australie. ISO/IEC 27701 a donc vocation à jouer un rôle extrêmement important, celui de « déchiffreur » des différentes approches réglementaires. C'est un pouvoir considérable! ■

PRIX EMMY POUR LE JPEG

Le travail des experts qui ont élaboré la norme JPEG de compression d'images a été récompensé par un Emmy Award en octobre de l'année dernière pour la contribution inestimable apportée à la technologie de codage d'images. Innovation révolutionnaire, le format JPEG, qui est resté pendant 27 ans le principal format de codage d'images fixes, a permis d'utiliser et de partager quotidiennement des milliards d'images dans le monde.

« Ce groupe joue un rôle de premier plan en matière d'innovations technologiques dans cette industrie et représente un exemple concret de la manière dont le travail de normalisation peut aboutir à des solutions et à des technologies novatrices qui ont un impact sur tous », a déclaré le Secrétaire général de l'ISO, Sergio Mujica, lors de son intervention.

Publiée pour la première fois en 1992, la Norme internationale relative au format JPEG, ISO/IEC 10918, compte actuellement sept parties couvrant un large éventail d'aspects, notamment les essais de conformité, les extensions, le format d'échange de fichiers JPEG (JFIF) et les organismes



De droite à gauche : Gary Sullivan, Touradj Ebrahimi, Istvan Sebestyen, Greg Wallace et Teruhiko Suzuki, experts ayant élaboré la norme JPEG lors de la soirée de remise des Emmys.

d'enregistrement. La norme a été élaborée par le groupe mixte d'experts de la photographie (JPEG) du sous-comité SC 29, Codage du son, de l'image, de l'information multimédia et hypermédia, de l'ISO/IEC JTC 1, une initiative conjointe de l'ISO et de la Commission électrotechnique internationale (IEC), en collaboration avec l'Union internationale des télécommunications (UIT).

LA SEC MET DAVANTAGE L'ACCENT SUR LE CAPITAL HUMAIN

Une norme ISO influe actuellement sur les marchés d'actions aux États-Unis. La Commission fédérale américaine de contrôle des opérations de bourse (SEC) a en effet récemment émis une proposition visant à moderniser la manière dont les entreprises cotées en bourse communiquent des informations lorsqu'elles enregistrent des titres. La SEC les a ainsi interrogées sur la nécessité et les modalités éventuelles d'une modernisation s'agissant de la communication d'informations relatives au capital humain aux investisseurs. Il s'agit là du premier tournant majeur aux États-Unis dans le domaine des réglementations applicables aux titres en l'espace de 30 ans.

Jeff Higgins, l'un des experts américains du comité technique ISO/TC 260, *Management des ressources humaines*, a joué un rôle clé au cours des discussions qui ont amené la SEC à envisager ce changement. M. Higgins a présenté à la SEC ainsi qu'aux décideurs concernés par cette initiative la norme ISO 30414, *Management des ressources humaines – Lignes directrices sur le bilan du capital humain interne et externe*, qui fournit une feuille de route aux entreprises pour communiquer des informations relatives au capital humain si la SEC venait à terme à les y joindre.

ISO 30414 a permis d'orienter les discussions sur les politiques publiques relatives aux marchés financiers américains et devrait s'avérer un outil adapté pour permettre aux entreprises cotées en bourse de faire valoir la contribution matérielle de leur main-d'œuvre à leur valeur.

UNE NOUVELLE NORME POUR FAIRE FACE AUX BIORISQUES

La gestion des risques en matière de sécurité et de sûreté biologiques peut s'avérer coûteuse. Elle exige en effet un système complet intégrant les aspects les plus importants en matière de biorisques, englobant à la fois les politiques et les processus. La mise en œuvre d'un système de management des biorisques permettant aux organisations d'identifier, de contrôler et de gérer efficacement les risques en matière de sécurité et de sûreté biologiques liés à leurs activités est une étape essentielle dans ce domaine.

ISO 35001, la toute première Norme internationale relative au management des biorisques, définit les exigences et lignes directrices à l'intention des laboratoires et autres organisations amenés à travailler avec des agents biologiques afin de contrôler et de réduire les risques associés à leur utilisation. Une gestion efficace des biorisques permet non seulement la manipulation de matières présentant un danger biologique de façon plus durable, mais aussi une utilisation plus efficace de matières biologiques précieuses dans un laboratoire.

Élaborée par le comité technique ISO/TC 212 (laboratoires d'analyses de biologie médicale) ainsi que par des parties prenantes du monde entier, cette norme propose aux laboratoires une feuille de route pour gérer et structurer de manière systématique leurs programmes relatifs aux risques biologiques, un aspect toujours plus important pour protéger les infrastructures de santé publique à l'échelle mondiale à mesure que l'intégration dans le monde gagne du terrain.



LES FEMMES ET LE MONDE DE L'ENTREPRISE



Près de 40% des petites entreprises appartiennent à des femmes. Pourtant, selon différentes études, les femmes entrepreneurs rencontrent davantage d'obstacles que leurs contreparties masculines en matière de financements et d'accès aux marchés. C'est pourquoi l'élimination des barrières qui freinent la réussite des entreprises détenues par des femmes est un impératif économique susceptible de stimuler l'innovation et de créer des richesses. S'inscrivant dans cette tendance, le membre de l'ISO pour la Suède, le SIS, organise un atelier, en collaboration avec le Centre du commerce international (ITC), dans le but d'élaborer un Accord international d'atelier ISO (IWA) sur la question des entreprises appartenant à des femmes.

La première séance de cet atelier se tiendra à Stockholm, en Suède, du 1^{er} au 3 avril 2020, et la seconde à Genève, en Suisse, du 24 au 26 juin 2020. Cet atelier aura pour objectif de définir la notion d'« entreprise appartenant à une femme » ainsi que

d'établir des lignes directrices quant à la manière dont cette définition pourra être appliquée dans la pratique dans le cadre gouvernemental, de l'entreprise et des initiatives internationales. À terme, une définition normalisée pourrait faciliter la collecte de données comparables sur le plan international sur l'entrepreneuriat féminin et son incidence sur les économies locales et nationales.

Lancé par le SIS, le projet de proposition d'IWA vise à réduire les obstacles à l'accès au marché pour les femmes possédant une entreprise en termes de possibilités de marchés publics et privés, à accroître leur accès aux programmes de renforcement des capacités et d'incitations, et à réduire les coûts de certification des programmes contribuant à la diversité des fournisseurs. Cela pourrait à terme ouvrir la voie à un débat plus large en vue de davantage de travaux de normalisation sur la question de l'égalité entre les sexes.

ÉTHIQUE ET CHAÎNE ALIMENTAIRE

Toujours plus nombreuses, les organisations qui s'engagent à soutenir l'agriculture locale, à veiller au bien-être animal et à se procurer des ingrédients bios et à un prix équitable attestent les bonnes intentions de l'industrie agro-alimentaire. Afin d'aider les entreprises à adopter une démarche plus éthique, l'ISO vient tout juste de publier une nouvelle spécification technique à l'intention de l'industrie agro-alimentaire pour la mise en œuvre de la responsabilité sociétale dans la chaîne alimentaire.

ISO/TS 26030, *Responsabilité sociétale et développement durable – Lignes directrices pour l'utilisation de l'ISO 26000:2010 dans la chaîne alimentaire*, est la toute première application sectorielle d'ISO 26000, norme phare de l'ISO en matière de responsabilité sociétale. Cette spécification technique fournit des lignes directrices sectorielles indiquant comment les entreprises impliquées dans la chaîne de production alimentaire peuvent contribuer au développement durable tout en respectant la législation et les réglementations nationales, ainsi que les attentes des parties prenantes. Elle permet également aux organisations de contribuer au projet « Faim zéro » des Nations Unies dans le cadre des 17 Objectifs de développement durable.

Pour suivre l'évolution des habitudes des consommateurs, une transition radicale d'un système axé sur la production vers un système fondé sur l'équilibre des écosystèmes, une société saine et une prospérité partagée s'avère indispensable. Cette transition exigera de repenser intégralement l'industrie agro-alimentaire, ce qu'ISO/TS 26030 rend possible.



LA COLLABORATION ISO/IEC SE POURSUIT

En décembre dernier, à Washington, DC, l'ISO et la Commission électrotechnique internationale (IEC) ont signé une nouvelle déclaration conjointe entérinant la poursuite de la collaboration entre les deux organisations. Dans les deux années à venir, la stratégie adoptée en matière de collaboration permettra à l'ISO et à l'IEC d'offrir à leurs membres respectifs des avantages supplémentaires, de renforcer l'adhésion des utilisateurs finals aux outils informatiques et de tirer davantage parti de leurs investissements réciproques tout en conservant leur capacité à adapter leurs propres solutions aux besoins spécifiques de chaque organisation.

Outre les solutions informatiques, les deux organisations s'attacheront à relever d'autres défis sous la direction des Présidents sortants de l'IEC, M. Jim Shannon, et de l'ISO, M. John Walter, en vue d'accroître leur efficacité, notamment en matière de duplication des efforts dans l'élaboration des normes, de renforcement des capacités, de diversité et d'inclusivité.

Initialement lancé fin 2017, le partenariat ISO/IEC s'est avéré une occasion unique de promouvoir l'échange d'informations et d'accroître la collaboration. Les deux organisations, qui continuent d'aller de l'avant, s'engagent pleinement à poursuivre cet effort conjoint, de façon ouverte et transparente, en s'appuyant sur les bases d'ores et déjà établies.



Rien à craindre *avec une bonne préparation*

par Barnaby Lewis

Pour piloter leurs activités dans les moments difficiles, dirigeants et chefs d'entreprise comptent sur leurs propres forces et sur celles de leur entourage en misant sur la persévérance, le savoir-faire et la faculté d'adaptation. Avec un peu de chance et une approche flexible, les entreprises peuvent surmonter les circonstances imprévues et même en sortir plus fortes. La solution qui s'offre à elles : la mise en place d'un système ISO de management de la continuité d'activité.

Pour survivre à une véritable crise, la dextérité et l'intuition des affaires ne suffisent pas. Il faut une planification systématique préalable permettant d'établir en détail tous les risques éventuels et de mettre en place des plans d'action bien rodés. Tel est le rôle du système de management de la continuité d'activité, que l'industrie désigne plutôt sous sa forme abrégée « SMCA ». Ce système est traité dans ISO 22301, et dans plusieurs autres normes ISO connexes qui fournissent des exigences et des conseils fondés sur les bonnes pratiques internationales pour la mise en place d'un système bien documenté permettant aux organisations de tous types et de toutes tailles de se protéger contre les perturbations, s'y préparer, y répondre et se rétablir lorsqu'elles se produisent.

Le succès d'ISO 22301
tient à l'adhésion
de la direction.



Tôt ou tard, inmanquablement, des incidents perturbateurs surviendront. Il est possible que dans le passé, des plans d'urgence de pur bon sens aient pu s'avérer efficaces. Mais aujourd'hui, la nature de plus en plus complexe de l'économie mondiale, et l'existence de données qui nous permettent de mieux comprendre à la fois les causes et les effets des perturbations ont conduit à établir ISO 22301, *Sécurité et résilience – Systèmes de management de la continuité d'activité – Exigences*. Publiée pour la première fois en 2012, cette importante norme ISO a été mise à jour l'an dernier sous la houlette de l'ISO/TC 292 (sécurité et résilience). *ISOfocus* s'est adressé à la Présidente de ce comité technique, Mme Åsa Kyrk Gere, qui explique ici comment opère la norme.

Le point sur le SMCA

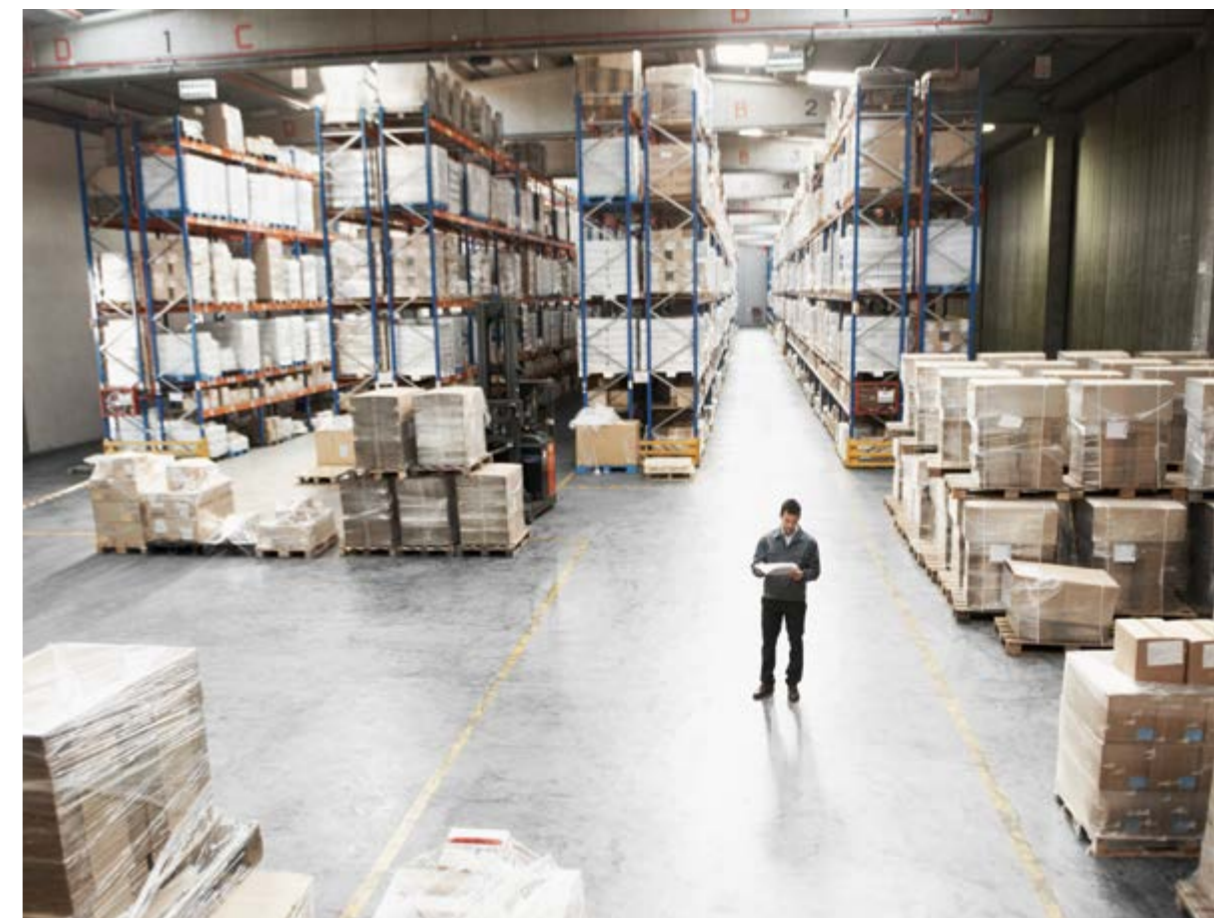
Y a-t-il des différences majeures entre l'édition 2019 et la version précédente de la norme, et ces changements impliquent-ils une mise à jour des SMCA par les entreprises ? « Les deux versions présentent effectivement des différences, mais là n'est pas la raison de mettre à jour votre SMCA » répond Mme Kyrk Gere. La portée des changements apportés à la norme serait-elle limitée ? « Non, pas du tout ! » poursuit-elle en observant que la nouvelle version présente une multitude de modifications.

Elle explique : « Le fait est que, pour demeurer efficace, une entreprise doit sans arrêt mettre à jour son plan de management de la continuité afin de s'assurer qu'il demeure pertinent et adapté aux besoins. » Et, à cet égard, comme elle le souligne, l'une des erreurs classiques est de penser que lorsque le travail de planification de la continuité est achevé, il est fait une fois pour toutes. Elle explique : « C'est comme pour un extincteur, on ne peut pas simplement installer l'appareil dans un coin et l'oublier. Il faut régulièrement procéder à son entretien et expliquer à tout le monde comment l'utiliser. »

Restez sur vos gardes

Si le SMCA renfermait les super pouvoirs d'une organisation, alors l'incarnation du mal serait l'excès de confiance. Établir un « plan parfait » et le laisser à la poussière sur une étagère, ou, pire encore, ne pas avoir de plan du tout, est la kryptonite qui fait perdre le contrôle au Superman de la préparation ; le SPECTRE de l'échec garanti pour l'Agent 007 de la continuité d'activité.

Comment rester mobilisé pour un dispositif qui, avec un peu de chance, n'aura jamais besoin d'être utilisé ? Le succès d'ISO 22301 tient à l'adhésion de la direction. « La démarche SMCA ne sera jamais une liste de cases à cocher » observe Mme Kyrk Gere, « sans engagement de la direction, et sans ressources adéquates pour l'appuyer, le SMCA ne pourra être efficace. » Ce constat vaut aussi pour bon nombre de projets et initiatives du monde des affaires. Dans le cas du SMCA cependant, l'enjeu implique de maintenir non seulement la reconnaissance de l'importance capitale du plan, mais également



les ressources nécessaires pour le mettre en œuvre le moment venu et pour continuer à procéder le reste du temps aux répétitions et aux révisions requises.

Revenons au SMCA : Quels sont les principaux éléments à considérer ?

Si vous n'avez jamais mis en œuvre, ou même envisagé, un SMCA, le moment est probablement venu d'y réfléchir. Aucune entreprise n'est sans risque. Parfois, les industries manifestement dangereuses, les usines ou les mines notamment, ont une culture de sécurité intégrée qui contribue à une meilleure compréhension générale de risques tels que le ralentissement de l'activité économique ou les conditions météorologiques extrêmes par exemple. Mais si vous travaillez dans un secteur plus sûr, comme le commerce de détail ou la conception, les notions de risque peuvent être moins ancrées. Que faire quand on pense avoir besoin d'un SMCA sans bien savoir par où commencer ?

« Comme bien des solutions efficaces, les SMCA de l'ISO sont d'une belle simplicité », répond Mme Kyrk Gere. Fondée sur la même approche que celle développée dans d'autres normes ISO de management, la norme ISO 22301 sera immédiatement familière à ceux qui ont pratiqué la démarche du management de

la qualité, par exemple. Et pour ceux qui n'ont aucune expérience en la matière ? Mme Kyrk Gere donne les clés du secret : « Ce qui figure dans ISO 22301, et dans bien d'autres normes ISO, n'est que du bon sens. La mise en œuvre peut être très intuitive si l'on suit attentivement la norme. »

Les éléments essentiels

Dans le monde des normes, l'adjectif « commun » est synonyme de « partagé », « obtenu par consensus » et « convenu dans le monde entier ». Autrement dit, une compréhension commune de la meilleure façon de procéder. « ISO 22301 applique essentiellement le Cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act / Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir). C'est ce même cycle PDCA que l'on retrouve dans certaines des normes ISO les plus populaires, comme ISO 9001 » indique Mme Kyrk Gere.

« En bref, le cycle PDCA présente les phases à enchaîner : d'abord réfléchir au travail à effectuer, ensuite exécuter les tâches prévues, puis vérifier les résultats en se demandant si tout s'est déroulé comme prévu et s'il aurait été possible de faire mieux, enfin procéder aux éventuels changements nécessaires, de manière à répondre pleinement aux attentes au prochain tour. » C'est en effet une logique de bon sens.

On l'a vu, le secteur et la taille de l'entreprise font toute la différence. Comme le relève Mme Kyrk Gere : « Il n'y a pas de solution universelle applicable partout. Le contexte est déterminant et c'est l'un des facteurs fondamentaux s'agissant de l'efficacité d'un SMCA. »

Simuler les situations est un gage de succès réel

Concernant la démarche SMCA, il faut savoir que l'efficacité du système implique une bonne compréhension de la nature fondamentale de l'entreprise. « Ce qui est surprenant, c'est que les gens ont souvent du mal à voir objectivement leur contexte, trop absorbés qu'ils sont par la gestion quotidienne pour se poser les bonnes questions », précise-t-elle.

C'est vrai. Regardez les organisations florissantes : bon nombre d'entre elles, c'est probable, ont trouvé une formule qui fonctionne et qui est sans arrêt reprise voire adaptée sans intervention consciente. On le voit très bien chez les entrepreneurs qui misent sur l'énergie créative et l'improvisation. Mais on voit aussi ce manque de clarté fondamentale dans les start-up où la « rapidité » est érigée en credo et qui se transforment et se réinventent sans cesse. J'ai été responsable de marque et j'ai pu directement constater ce problème dans de grandes entreprises établies de longue date. Pour celles-ci comme pour toutes sortes d'organisations de tailles intermédiaires, certains aspects sont décisifs pour le succès d'un SMCA. Mme Kyrk Gere les résume pour nous.

Ce qui figure dans
ISO 22301, et dans bien
d'autres normes ISO,
n'est que du bon sens.



« La première étape consiste à bien cerner vos activités, à clarifier vos objectifs et à examiner les éléments qui pourraient vous empêcher de continuer à tourner. » Cette première étape n'est pas forcément facile, mais elle est indispensable, car de nombreux autres éléments en dépendent.

Il est également important d'identifier les personnes dont le rôle est décisif pour la réussite de la démarche : « Quelle est leur relation avec vous, et quels sont leurs besoins ou exigences ? » Cette étape appelle aussi une évaluation du cadre juridique et réglementaire dans lequel l'entreprise exerce ses activités. Les implications sont différentes pour chaque entreprise. Si le lobbying représente une part importante du budget de fonctionnement des géants de la technologie, c'est parce que le contexte réglementaire en est volatil, car mis en place pour des produits et services qui, dans de nombreux cas, sont totalement inédits. Cette volatilité est en soi un risque. Dans d'autres secteurs où la réglementation est établie de longue date, celui de l'agroalimentaire ou des produits chimiques par exemple, le contexte opérationnel est plus facile à définir concrètement.

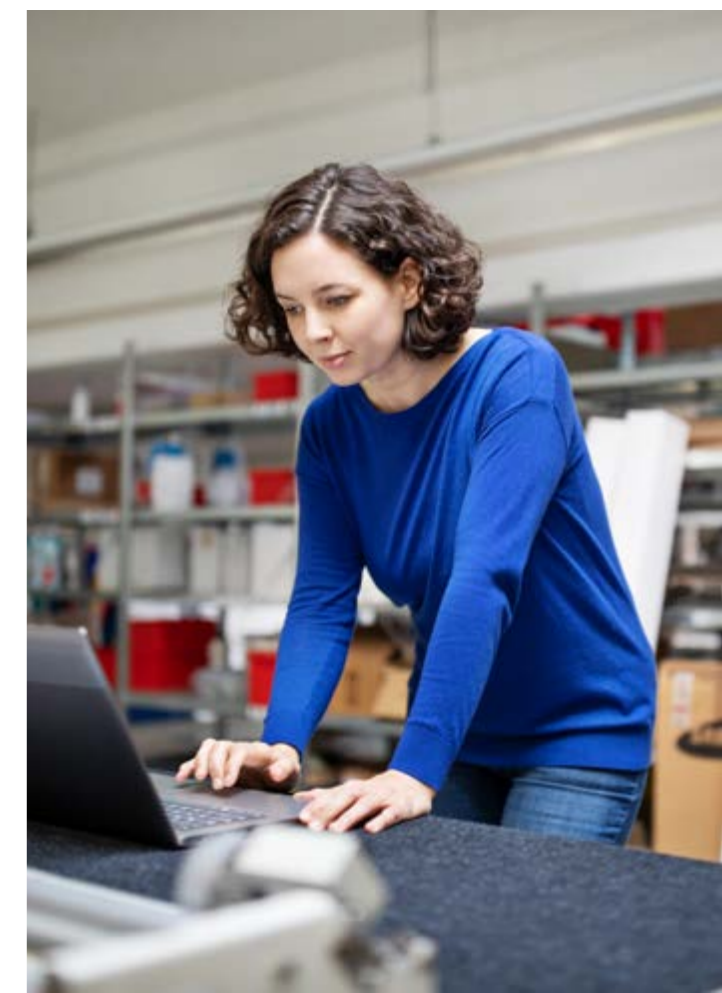
Identifiez, analysez, évaluez, et vous serez prêt à tout

Votre nouveau SMCA se présente bien. Vous avez établi avec toute la précision voulue le descriptif de vos activités, les personnes sur lesquelles vous comptez pour mettre en œuvre la démarche, et comment vous interagissez avec elles. Maintenant, il vous faut envisager l'hypothèse que les choses puissent se gâter.

« L'étape suivante consiste à identifier les risques susceptibles de vous affecter », explique Mme Kyrk Gere. À cet égard, elle précise que les événements perturbateurs aussi peu probables que les invasions d'extraterrestres n'entrent pas dans la liste des « risques » à considérer. « Il faut examiner le domaine d'application de votre SMCA et en clarifier le périmètre », en commençant par les éléments concrets d'une évaluation formelle des risques : identification, analyse, évaluation.

En parlant avec des spécialistes comme Mme Kyrk Gere, on voit que la démarche SMCA ne doit pas faire peur. Il suffit d'appliquer des procédures claires et méthodiques et de s'assurer qu'elles sont comprises et soutenues à tous les niveaux. Autre point important sur lequel on n'insistera jamais assez : ce plan est un processus dynamique qui doit demeurer une priorité.

La prudence veut que l'on mette régulièrement à jour les compétences en matière de premiers secours ou que l'on entraîne le personnel à quitter dans le calme un bâtiment envahi de fumée. Dans bien des cas, en répétant l'exercice, en vérifiant son adaptation aux objectifs et en s'assurant que tout fonctionnera dans la réalité aussi bien que sur le papier, des vies pourront être sauvées. Il en va de même pour les systèmes de management de la continuité d'activité. Reste la grande question : êtes-vous prêts à vous préparer ? ■





La réussite passe par le personnel

par Kath Lockett



Ce n'est pas tout d'engager du personnel, encore faut-il le garder motivé, productif et heureux. Pour mieux gérer votre main-d'œuvre, les solutions se trouvent dans les normes ISO.

On a souvent l'impression que le recrutement est une loterie. On convoque les candidats pour les interviewer, on effectue une première sélection et on retient finalement la personne qui paraît la meilleure pour le poste. C'est du moins ce que l'on croit. Or, bon nombre des meilleurs employés commencent à se démobiliser dès qu'ils sentent que leurs compétences et leurs talents sont sous-utilisés. Pour redonner à vos meilleurs éléments une dynamique et une motivation, l'accompagnement de carrière et la formation sont la clé.

On le sait, les employés très impliqués dans leur travail sont plus susceptibles de contribuer à la réussite de leur employeur. Selon le fournisseur de formation en ligne eduCBA, les organisations qui réussissent à notre époque valorisent les compétences de leur personnel à hauteur de 85% de leurs actifs totaux. Les salariés peuvent être qualifiés d'« actifs immatériels » car ils ne sont pas aussi faciles à comptabiliser en termes financiers que les usines, les machines ou les produits, mais ce sont eux qui, s'ils se sentent respectés et soutenus, resteront plus longtemps à leur poste et travailleront activement à l'amélioration des systèmes et des résultats de l'organisation.

Deux normes ISO ayant trait à la gestion des personnes ont fait l'objet d'une mise à jour afin d'y ajouter des informations utiles sur la façon d'accroître, de renforcer et de conforter la valeur des employés. Le contenu de

ces documents, mais aussi leurs titres ont été révisés. ISO 10015 s'intitule maintenant *Management de la qualité – Lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes*, et ISO 10018, *Management de la qualité – Lignes directrices pour l'implication du personnel*. Conçues pour être régulièrement consultées, ces deux Normes internationales présentent des étapes pratiques que les dirigeants et les cadres peuvent suivre, adopter et mesurer. Le but n'est pas de remettre simplement ces documents aux employés dans des classeurs qu'ils laisseront moisir sur une étagère.

Convergence des experts

Établies par l'ISO/TC 176 (management et assurance de la qualité), au sein de son sous-comité SC 3 (techniques de soutien), en collaboration avec l'ISO/TC 260 (management des ressources humaines), les deux normes sont fondées sur les concepts orientés processus d'ISO 9001 relative au management qualité. Selon John J. Guzik, qui participe au groupe consultatif technique (TAG) des États-Unis auprès de l'ISO/TC 176, elles s'appuient largement sur les définitions d'ISO 9000:2015, *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*, mais en rendant ces informations plus accessibles.



On le sait, les employés
très impliqués
dans leur travail sont
plus susceptibles de
contribuer à la réussite
de leur employeur.

«Lorsqu'ils concernent des personnes, les systèmes de management de la qualité (SMQ) sont souvent considérés comme des lignes directrices techniques ou inaccessibles auxquelles il faut se conformer, mais qui n'ont guère de rapport avec le travail à effectuer ou les produits à fabriquer.» Au cours de sa carrière, M. Guzik a été responsable qualité dans deux grandes entreprises américaines d'emballage. «J'ai gravi les échelons en partant du bas de l'échelle, alors je sais à quel point il importe que les systèmes de management qualité soient accessibles et compréhensibles. Ils ne doivent pas représenter une charge pour les employés.» ISO 10015 fournit des lignes directrices pour aider les organisations et leurs responsables à mettre au point une formation appropriée et opportune pour leur personnel. Avec le souci constant d'amélioration continue et l'évolution rapide des marchés, des technologies et des besoins des clients, les organisations doivent régulièrement évaluer les aptitudes et les compétences dont le personnel a besoin pour rester performant et compétitif. Mark Eydman, membre de l'ISO/TC 176, reconnaît lui aussi que cette norme convient bien à la plupart des organisations. «ISO 10015 indique comment renforcer les compétences et développer les personnes pour intégrer la démarche du management de la qualité. Elle traite des exigences au niveau de l'organisation, de l'équipe et de l'individu. Elle suit le cycle «Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir» et va parfaitement de pair avec ISO 10018.»

Changement de donne

Alors que de plus en plus d'investisseurs exigent que les entreprises publiques investissent dans le capital humain et l'implication, la norme ISO 10018 promet de bouleverser le marché des solutions classiques d'implication du personnel. La démarche consiste à établir un cadre accepté mettant l'accent sur une meilleure intégration des stratégies d'implication au sein d'une organisation. Sachant qu'il peut être difficile d'encourager le personnel à adopter des systèmes de management de la qualité et à en comprendre l'utilité pour leur travail quotidien, ISO 10018 fournit des lignes directrices sur la manière de renforcer l'implication et la compétence des personnes au sein d'une organisation et de leur donner le sentiment d'en être un élément important. Ron McKinley, ancien Président de l'ISO/TC 260 sur le management des ressources humaines, qui a travaillé principalement sur ISO 10018, indique lui aussi que la norme va de pair avec ISO 10015, mais que l'accent y est davantage placé sur le personnel. «Les organisations ne sont rien d'autre qu'un regroupement de personnes. Sans les personnes qui conçoivent le produit, le fabriquent et l'utilisent, il n'y a pas d'organisation.»

Un personnel impliqué et heureux

On parle d'«implication du personnel» depuis une vingtaine d'années. C'est un terme à la mode que l'on entend souvent, pourtant beaucoup d'organisations et de dirigeants ne savent pas exactement ce qu'il recouvre. La norme ISO 10018 explique clairement le rapport avec les employés d'une organisation et indique comment mieux

L'objectif est d'engager
des collaborateurs qui
cherchent à faire carrière
dans l'organisation,
plutôt que des personnes
à la recherche
d'un simple emploi.

les impliquer et accroître leur compétence au sein de l'organisation. «L'implication d'un employé va bien au-delà de sa simple présence au travail, elle renvoie à sa contribution active, à la conscience de la valeur qui lui est reconnue, et aux résultats apportés à l'organisation en termes de qualité», précise M. Eydman.

M. McKinley va plus loin en observant qu'autrefois, dans les organisations, l'«implication du personnel» était une façon d'établir si les employés étaient «heureux» au travail. Il y a 20 ans, la logique était que les personnels heureux travaillaient plus dur et produisaient de meilleurs produits, ce qui rendait les clients plus heureux. On effectuait souvent des sondages et on établissait des plans d'action, mais faute d'approche stratégique et systématique, ces plans n'encourageaient pas nécessairement le personnel à rester dans l'organisation.

«ISO 10018 s'applique à tout le monde, pas seulement aux employés. C'est une approche qui concerne l'entreprise ou l'organisation dans son ensemble, y compris les fournisseurs, les investisseurs et les clients. On entend par «implication du personnel» le fait que toutes les personnes qui participent activement à l'organisation le font de façon positive. Le terme de «personnel» désigne tous ceux qui participent à cette organisation: les fournisseurs, les clients, les propriétaires, les investisseurs, les salariés. Pour les employés, l'implication suppose un certain niveau de prise en charge des questions pertinentes pour leur travail au sein de l'organisation.





«S'ils sont en contact avec les fournisseurs, ils devraient avoir leur mot à dire dans l'évaluation des fournisseurs actuels ou dans la sélection des nouveaux fournisseurs. Le personnel en question aura ainsi un intérêt direct dans l'organisation et sera autorisé à exercer un certain contrôle sans être soumis à autant de micro-management.»

Les organisations impliquées auront en place des formules bien conçues pour le développement de leur personnel. L'objectif est d'engager des collaborateurs qui cherchent à faire carrière dans l'organisation, plutôt que des personnes à la recherche d'un simple emploi. Les organisations qui réussissent offrent souvent à leur personnel la possibilité de bouger en interne dans différents secteurs pour acquérir de nouvelles compétences et améliorer leur expertise. «Même si les décisions en matière de promotion et de formation restent du ressort de la direction, le personnel doit pouvoir voir qu'une évolution de carrière est possible au sein de l'organisation et que son développement est encouragé et valorisé», déclare M. McKinley.

Évaluer le succès

Plusieurs paramètres peuvent être utilisés pour mesurer le succès de l'implication du personnel. Dans la norme ISO 10018, le bilan ne concerne pas le profit ou la perte financière, mais le taux de départ volontaire du personnel. L'objectif de toutes les organisations est de faire baisser ce taux. Lorsque les collaborateurs partent, ils emportent avec eux leur savoir-faire. Le recrutement et la formation coûtent de l'argent aux organisations, et la perte de capital humain pose de sérieuses difficultés car il peut être difficile de remplacer les personnes ou de retrouver les mêmes compétences.

La satisfaction des clients est également importante. Parties prenantes activement liées aux organisations, les clients peuvent fournir des informations précieuses pour l'amélioration des services et des produits, gage de leur fidélité. Pour M. McKinley, les centres d'appels des entreprises sont un bon moyen de mesurer la satisfaction. Premier point de contact auquel s'adressent les clients ayant rencontré des problèmes avec un service ou un produit, ils offrent aux organisations la possibilité de collecter des données. «Dans ces centres, qui drainent les

réclamations des clients mécontents, il s'agit de trouver une solution aux problèmes et de satisfaire le client avant qu'il ne raccroche. On peut offrir des primes au personnel des centres d'appels en fonction du niveau de satisfaction des clients et non en fonction du volume des appels reçus, il se sentira ainsi valorisé pour la qualité de sa prestation et pour ses compétences.»

Comme le souligne M. Guzik, plutôt que de viser des collaborateurs spécifiques, l'amélioration des compétences et le perfectionnement du personnel devraient être un souci collectif de l'organisation. Le personnel doit voir comment son travail actuel peut évoluer grâce à la formation et comprendre les possibilités qui s'ouvrent ainsi au sein de l'organisation. «S'ils voient que leur organisation investit dans leur savoir-faire en leur proposant des formations et d'autres évolutions de carrière, les employés se sentiront impliqués.»

L'enseignement à tirer

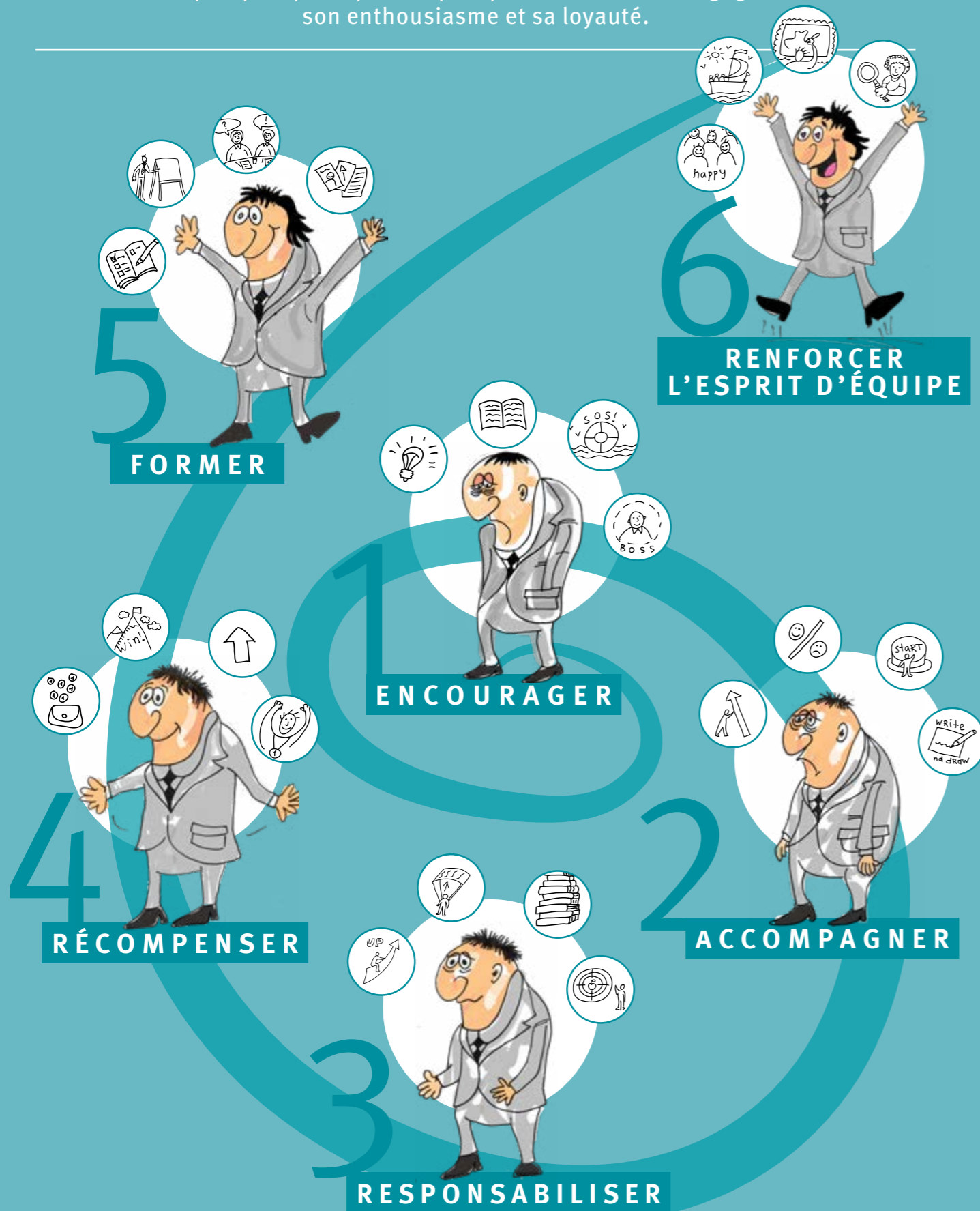
Maintenant que les enjeux sont clairs, de quoi les dirigeants et les chefs d'entreprise suroccupés ont-ils besoins? De mesures pratiques, de solutions et d'éléments de progression réalisables. La norme ISO 10018 a été rédigée pour des dirigeants et des chefs d'entreprises conscients de l'importance de retenir et d'impliquer leur personnel, mais qui ne savent pas nécessairement par où commencer. M. Eydman explique: «Nous avons défini six domaines clés qui sont déterminants à nos yeux. Si les dirigeants y accordent de l'attention, ils verront progresser le niveau d'implication de leur personnel au sein de leur organisation. Les trois premiers domaines – stratégie, culture et leadership – sont peut-être les éléments les plus décisifs.»



Pour les employés, l'implication suppose un certain niveau de prise en charge des questions pertinentes pour leur travail au sein de l'organisation.

STIMULEZ VOTRE ÉQUIPE !

Difficile de s'assurer que votre équipe est toujours aussi impliquée ?
Voici quelques principes simples pour veiller à son engagement,
son enthousiasme et sa loyauté.



En définitive, les normes
ISO 10015 et ISO 10018
sont utiles pour n'importe
quelle organisation
employant plus
de deux personnes.



ISO 10018 souligne que le management de la qualité ne peut porter ses fruits que dans un contexte où le leadership est bien réel et procède par l'exemple plutôt qu'en donnant des ordres. La stratégie est un processus de planification simple pour concrétiser votre vision. ISO 10018 montre que si vous voulez que votre personnel entreprenne avec vous la démarche qualité, il doit comprendre la voie à suivre et l'objectif visé.

«Le domaine qui concerne la culture est très intéressant, observe M. Eydman, car il définit les règles, les croyances et les comportements propres à une organisation. C'est essentiellement ce qui se passe lorsque les dirigeants et les managers n'exercent pas de contrôle. Cette culture va de pair avec le leadership, quand les responsables donnent l'exemple.» Par conséquent, les trois autres domaines clés – formation et développement, connaissance et sensibilisation, et amélioration – visent à montrer au personnel qu'il est valorisé et en phase avec l'organisation.

L'atout des normes

En définitive, les normes ISO 10015 et ISO 10018 sont utiles pour n'importe quelle organisation employant plus de deux personnes. Des petites entreprises locales aux grands conglomérats d'entreprises, la dynamique est la même, explique M. McKinley. «Dans les domaines d'action internes figure aussi le fait de s'assurer que la direction tient tout le personnel informé des questions qui le concernent, que la filière d'informations s'opère dans tous les sens à tous les niveaux du personnel, que la liaison avec les clients est efficace et que la relation avec les fournisseurs est bonne. C'est grâce à la convergence de tous ces aspects que les clients reçoivent le produit ou le service de qualité pour lequel ils paient.»

Il y a un bonus supplémentaire. Les principes du SMQ sont applicables à d'autres systèmes de management. «Ces lignes directrices, initialement rédigées pour les systèmes de management de la qualité, peuvent être appliquées à d'autres systèmes de management, notamment le management environnemental et le management de la santé et de la sécurité au travail», ajoute M. Guzik.

Et si tous ces bons points ne suffisent pas, il y a aussi l'économie de coûts, relève M. McKinley. «La norme ISO a un ultime attrait : faute de moyens pour engager une grande société de conseil pour faire le travail, les petites entreprises peuvent tout simplement acheter la norme, en appliquer les stratégies et y trouver de l'aide.» ■

Photo : vente de pain sur un étal de marché, Fresque romaine de la Praedia de Julia Felix à Pompéi, Museo Archeologico Nazionale (Naples)

