



➤ Révisions ISO Livre blanc

L'importance du leadership dans les nouvelles normes ISO

Aborder le changement

Contexte et aperçu des normes de système de management ISO

Au fil des ans, ISO a publié de nombreuses normes de système de management pour des domaines allant de la qualité et de l'environnement à la sécurité de l'information en passant par le management de la continuité d'activité et le management des enregistrements. Bien que partageant certains éléments, les normes de système de management ISO ont toutes des structures différentes. Cela, en retour, entraîne une certaine confusion et autres difficultés lors de la mise en œuvre.

Pour faciliter le processus de mise en œuvre, ISO a œuvré pour fournir une structure identique, un texte principal, ainsi que des termes et définitions communs pour les normes de système de management à venir. Cela garantira une certaine cohérence entre les normes de système de management futures et révisées et simplifiera l'utilisation intégrée. Cela rendra aussi les normes plus faciles à lire et, ainsi, à être comprises par les utilisateurs.

Présentation de l'Annexe SL

Les comités techniques ISO élaborant des normes de système de management doivent se conformer à l'Annexe SL. L'Annexe SL harmonise la structure, le texte et les termes et définitions tout en laissant aux concepteurs de la norme la possibilité d'intégrer leurs points et exigences techniques spécifiques.

Le calendrier relatif aux normes de système de management principal à publier au format Annexe SL est le suivant :

- Révision ISO 14001 : 3^e semestre 2015
- Révision ISO 9001 : 4^e semestre 2015
- ISO 45001 : 4^e semestre 2016

ISO 27001 concernant la sécurité des informations a déjà été publié sous ce format.

Bref aperçu de la structure de haut niveau d'Annex SL

La nouvelle structure de haut niveau d'Annex SL, qui sera adoptée dans la nouvelle version d'ISO 9001, ISO 14001 et toutes les nouvelles normes de système de management ISO, est présentée ci-dessous :

Clause 1	Champ d'application
Clause 2	Références normatives
Clause 3	Termes et définitions
Clause 4	Contexte de l'organisation
Clause 5	Leadership
Clause 6	Planification
Clause 7	Aide
Clause 8	Fonctionnement
Clause 9	Évaluation des performances
Clause 10	Amélioration

L'Annexe SL et sa nouvelle structure ne devraient pas présenter de problèmes aux organisations ayant adopté la philosophie de système de management, mais pourraient présenter un défi à celles possédant une certification « pour faire bien ».

Par exemple : On constate une référence accrue au contexte « organisationnel », soit le besoin de démontrer une compréhension des questions internes et externes ayant un impact sur l'activité. Ces clauses sont étroitement liées au « leadership », qui veut que le système de management ne soit pas géré de loin par la direction mais rattaché à l'orientation stratégique de l'entreprise. Cela signifie que l'entreprise doit efficacement aligner ses processus.

Aussi, l'Annexe SL doit assister les gestionnaires de système de management en :

1. Soumettant les normes au conseil d'administration
2. Alignant les normes avec les besoins de l'entreprise.

Pourquoi le **leadership** est-il important dans l'environnement commercial actuel ?

Le leadership, la capacité à motiver des groupes de personnes vers un objectif commun, constitue une qualité précieuse dans le monde économique actuel. Sans leadership solide, de nombreuses entreprises pourtant prometteuses échouent.

Nombre des dirigeants les plus respectés au monde partagent plusieurs traits de caractère. Parmi les traits les plus caractéristiques figurent la capacité à amorcer le changement et inspirer une vision commune, ainsi que savoir « gonfler les cœurs » et façonner les compétences et les comportements nécessaires pour atteindre les objectifs visés. Les bons dirigeants doivent aussi avoir suffisamment confiance en eux pour permettre à autrui de contribuer et réussir.

Différence entre leadership et management

Le management concerne essentiellement les processus. Le leadership se rapporte surtout au comportement.

Le management repose fondamentalement sur des capacités mesurables tangibles, tels qu'une planification efficace, le recours à des systèmes organisationnels et l'utilisation de méthodes de communication appropriées.

Le leadership, en revanche, s'appuie davantage sur des concepts moins tangibles et moins mesurables, comme la confiance, l'inspiration, l'attitude, la prise de décision et le caractère personnel. Ils sont tous nécessaires pour motiver une organisation à atteindre ses objectifs de système de management.

➤ Comment le leadership s'intègre-t-il aux nouvelles normes ISO actuelles ?

Tout d'abord, voyons la définition du leadership selon ISO.

« Le leadership désigne la personne ou le groupe de personnes dirigeant ou contrôlant une organisation au plus haut niveau. La direction a le pouvoir de déléguer son autorité et de fournir des ressources au sein de l'organisation. Si le champ d'application du système de management ne couvre qu'une partie de l'organisation, la direction se rapporte alors à ceux qui dirigent et contrôlent cette partie de l'organisation. »

Définir les responsabilités du leadership selon la clause 5

Cela stipule que la direction doit faire preuve de leadership et d'engagement ... en veillant à :

- ce que la politique et les objectifs soient établis pour le système de management et soient compatibles avec l'orientation stratégique et le contexte de l'organisation. Veuillez noter que le Contexte de l'organisation, clause 4, constitue une nouvelle exigence comparé à la version actuelle et que le leadership devra démontrer sa compréhension de l'environnement commercial et de son impact sur l'organisation ;

- ce que la politique soit communiquée, comprise et appliquée au sein de l'organisation ;
- l'intégration des exigences des systèmes de management dans les processus commerciaux de l'organisation et à promouvoir l'approche processus ;
- ce que les ressources requises pour le système de management soient disponibles ;
- ce que le système de management atteigne ses résultats escomptés ;
- se porter garante de l'efficacité du système de management ;
- communiquer l'importance d'un système de management efficace et à se conformer aux exigences de système de management ;
- impliquer, diriger et assister les personnes pour qu'elles contribuent à l'efficacité du système de management ;
- promouvoir l'amélioration et l'innovation continues ;
- endosser d'autres rôles de management pertinents pour démontrer son leadership, dans la mesure où cela s'applique à ses domaines de responsabilité.

Leadership et politique

Le leadership doit établir, revoir et suivre une politique, mais aussi veiller à ce que cela soit appliqué au sein de l'organisation.

Rôles et responsabilités

Le leadership doit veiller à ce que les responsabilités et autorités correspondant aux rôles respectifs soient attribuées, communiquées et comprises au sein de l'organisation.

Changement organisationnel

Les dirigeants doivent s'assurer que l'intégrité du système de management est maintenue lors de la planification et la mise en œuvre des changements.

Certaines des tâches ci-dessus seront évidemment déléguées, mais il incombe au management de veiller à ce qu'elles soient planifiées, mises en œuvre et accomplies.

➤ Quels sont les **avantages** ?

Penchons-nous sur la définition du leadership selon ISO en tant que l'un des 8, ou désormais 7, principes de management de la qualité qui sous-tendent les systèmes de management existants.

Les dirigeants établissent l'objectif et l'orientation de l'organisation. Il leur revient de créer et maintenir un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisation.

Appliquer le principe du leadership garantit généralement que :

- Les personnes comprennent et ont à cœur d'accomplir les objectifs de l'organisation
 - Les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de façon homogène
 - Les difficultés de communication entre les niveaux d'une organisation seront minimisées
 - Une vision claire de l'avenir de l'organisation est établie
 - Des objectifs et jalons stimulants sont définis
 - Des valeurs communes, des modèles d'équité et de rôle éthique sont établis à tous les niveaux de l'organisation
 - La confiance est établie et la peur est éradiquée
 - Les gens disposent des ressources nécessaires, de la formation et de la liberté d'agir de façon responsable
 - Les gens se sentent inspirés, encouragés et que les contributions sont reconnues.
-

➤ Que cela signifie-t-il pour les organisations et comment peuvent-elles se préparer ?

Les grandes exigences supplémentaires ou consolidées de leadership comparées aux exigences de la norme de système de management existantes sont :

1. La capacité à démontrer une compréhension de l'environnement commercial et en quoi il a un impact sur la stratégie de l'organisation. Les objectifs du système doivent être compatibles avec cette stratégie et définis à des niveaux pertinents au sein de l'organisation. L'organisation doit être en mesure de démontrer un alignement entre les objectifs de système et son orientation stratégique.
2. Veiller à ce qu'elles aient identifié les risques notables pouvant avoir un impact sur l'accomplissement des objectifs de système, par exemple la satisfaction des clients dans le cas de l'ISO 9001.
3. Revoir l'approche à l'identification et au management de processus et s'assurer qu'il existe des responsabilités et autorités claires définies pour ces processus. La manière dont les processus contribuent à l'accomplissement des objectifs de système doit être clairement identifiée. Des mesures doivent être établies.
4. Les canaux de communication interne doivent être revus en termes d'efficacité et la politique doit être appliquée au sein de l'organisation.



➤ Prochaines étapes

Après la publication formelle de l'ISO 14001 et l'ISO 9001 en 2015, les organisations certifiées disposeront d'une période de transition de 3 ans. Toutefois, une planification précoce est conseillée, aussi :

- Veuillez parler de la transition avec votre gestionnaire de clientèle BSI lors de la prochaine visite.
- Obtenez une copie du Projet de norme internationale à l'url <http://shop.bsigroup.com>
- Anticipez et assistez à des séminaires BSI et cours de formation sur la révision.

- Revoyez l'approche actuelle au leadership telle qu'elle figure dans le projet et identifiez les écarts.
- Établissez un plan de mise en œuvre et suivez la progression
- Consultez régulièrement les pages Web dédiées de BSI pour connaître les dernières nouvelles et ressources sur bsigroup.com/fr-FR/Normes/Revisions-normes-ISO/