



**Norme
internationale**

ISO 55012

**Gestion d'actifs — Document
d'orientation sur l'implication et les
compétences des personnes**

*Asset management — Guidance on people involvement and
competence*

**Première édition
2024-07**

**iTeh Standards
(<https://standards.itih.ai>)
Document Preview**

[ISO 55012:2024](https://standards.itih.ai/catalog/standards/iso/3ed21893-9c3f-49dd-b9fe-cdddc4a0001d/iso-55012-2024)

<https://standards.itih.ai/catalog/standards/iso/3ed21893-9c3f-49dd-b9fe-cdddc4a0001d/iso-55012-2024>

iTeh Standards
(<https://standards.iteh.ai>)
Document Preview

[ISO 55012:2024](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/3ed21893-9c3f-49dd-b9fe-cdddc4a0001d/iso-55012-2024)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/3ed21893-9c3f-49dd-b9fe-cdddc4a0001d/iso-55012-2024>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2024

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Genève
Tél.: +41 22 749 01 11
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	iv
Introduction	v
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Contexte de l'organisme	2
4.1 Considérations	2
4.2 Actions recommandées	3
4.3 Bénéfices potentiels	3
5 Leadership	3
5.1 Considérations	3
5.2 Attributs du leadership efficace	4
5.2.1 Généralités	4
5.2.2 Vision	4
5.2.3 Engagement	4
5.2.4 Intégrité	4
5.2.5 Communication	5
5.2.6 Connaissances du domaine	5
5.2.7 Renforcement de l'esprit d'équipe	5
5.2.8 Prise de décision	5
5.2.9 Transparence	5
5.3 Bénéfices potentiels	5
6 Stratégie et planification	6
6.1 Considérations	6
6.2 Actions recommandées	6
6.3 Bénéfices potentiels	7
6.3.1 Généralités	7
6.3.2 Apprentissage	7
6.3.3 Prise de décision	7
6.3.4 Crédibilité et confiance	7
6.3.5 Management du risque	7
7 Sensibilisation et communication	7
7.1 Considérations	7
7.2 Sensibilisation et méthode de communication	7
7.3 Bénéfices potentiels	8
8 Compétences	8
8.1 Considérations	8
8.2 Connaissances et savoir-faire	9
8.3 Établir des exigences en matière de compétences	9
8.4 Gestion et développement des compétences	10
8.5 Bénéfices potentiels	11
Annexe A (informative) Aspects de l'implication des personnes au sein d'un système de gestion d'actifs	12
Bibliographie	13

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier, de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'ISO attire l'attention sur le fait que la mise en application du présent document peut entraîner l'utilisation d'un ou de plusieurs brevets. L'ISO ne prend pas position quant à la preuve, à la validité et à l'applicabilité de tout droit de brevet revendiqué à cet égard. À la date de publication du présent document, l'ISO n'avait pas reçu notification qu'un ou plusieurs brevets pouvaient être nécessaires à sa mise en application. Toutefois, il y a lieu d'avertir les responsables de la mise en application du présent document que des informations plus récentes sont susceptibles de figurer dans la base de données de brevets, disponible à l'adresse www.iso.org/brevets. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié tout ou partie de tels droits de propriété.

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir www.iso.org/avant-propos.

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 251, *Gestion d'actifs*.

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse www.iso.org/fr/members.html.

Introduction

0.1 Généralités

Les performances d'un système de gestion d'actifs et de ses processus dépendent de l'implication active de personnes compétentes au sein de l'organisme ainsi que de leur soutien et engagement permanents en faveur de son exploitation et de son amélioration continue. De plus, l'identification, le développement et l'évaluation de l'implication effective des personnes (y compris des ressources externalisées) jouent un rôle essentiel dans l'atteinte, par le système de gestion d'actifs d'un organisme, de résultats cohérents et alignés sur les stratégies et les valeurs dudit organisme.

Dans l'ensemble, l'implication des personnes au sein d'un système de gestion d'actifs se concrétise par des activités et des pratiques en lien avec le leadership, la planification, la sensibilisation, la communication et les compétences.

0.2 Relation avec les systèmes de gestion d'actifs

Les recommandations fournies dans le présent document se fondent sur les exigences relatives à un système de gestion d'actifs décrites dans l'ISO 55001 et sur les principes plus généraux présentés dans l'ISO 55000. Conformément à l'ISO 55001:2024, 4.1: «L'organisme doit déterminer les questions externes et internes pertinents compte par rapport à son objet, et qui influent sur sa capacité à obtenir le ou les résultats attendus de son système de gestion d'actifs.»

Comme les personnes constituent un élément clé de tout système de gestion d'actifs, la corrélation entre le présent document et l'ISO 55001 peut faciliter l'implication des personnes, le développement et la gestion de leurs compétences au sein du système de gestion d'actifs.

Dans le contexte de la gestion d'actifs, le besoin d'engagement de la direction dans le but de soutenir le système de gestion d'actifs est clairement exposé à maintes reprises dans l'ISO 55001. En particulier, de l'ISO 55001:2024, l'Article 5, identifie les exigences relatives à des actions spécifiques de la direction visant à démontrer un leadership conforme à l'ISO 55001. Par exemple, l'ISO 55001:2024, 5.1, souligne la responsabilité de la direction à faire preuve de leadership et d'engagement vis-à-vis du système de gestion d'actifs en:

- a) s'assurant de l'établissement, de l'utilisation et de l'alignement des critères de prise de décision en matière de gestion d'actifs avec les objectifs de l'organisme;
- b) s'assurant que la politique de gestion d'actifs, le périmètre du système de gestion d'actifs, le plan stratégique pour la gestion d'actifs (PSGA) et les objectifs de gestion d'actifs sont établis et qu'ils sont alignés et compatibles avec la direction stratégique des objectifs de l'organisme;
- c) validant la politique de gestion d'actifs, le périmètre du système de gestion d'actifs et le PSGA;
- d) s'assurant que les exigences liées au système de gestion d'actifs sont intégrées aux processus métiers de l'organisme;
- e) s'assurant que les ressources nécessaires pour le système de gestion d'actifs sont disponibles;
- f) communiquant sur l'importance de l'efficacité de la gestion d'actifs et de la conformité aux exigences du système de gestion d'actifs;
- g) s'assurant que le système de gestion d'actifs produit le ou les résultats escomptés;
- h) orientant, en sensibilisant et en soutenant les personnes pour qu'elles contribuent à l'efficacité du système de gestion d'actifs;
- i) favorisant l'amélioration continue;
- j) soutenant les autres rôles pertinents afin de démontrer que leur leadership s'applique dans leurs domaines de responsabilité.

Si la vision et la stratégie de l'organisme ne sont pas correctement formulées et adaptées, les principes clés du leadership et de gestion définis dans la norme ISO 55000 sont compromis et l'efficacité globale du système de gestion d'actifs est réduite.

En outre, l'ISO 55001:2024, 7.1 et 7.2, stipulent que l'organisme doit assurer des ressources suffisantes, déterminer des exigences en matière de compétences et d'assurer que des ressources suffisantes sont disponibles pour soutenir le système de gestion d'actifs (y compris les ressources en personnel). Cela implique non seulement de déterminer le type d'expertise requis par le personnel, mais aussi de développer des plans sur le mode d'acquisition de cette expertise par les personnes et sur le mode de preuve de leur acquisition de compétences.

De plus, l'ISO 55001:2024, 7.3, souligne qu'il est important que les personnes travaillant au sein d'un système de gestion d'actifs d'un organisme aient conscience de la politique de gestion d'actifs et de leur contribution au système ainsi que des implications de toute non-conformité aux exigences requises par le système. L'ISO 55001:2024, 7.4, précise que l'organisme est responsable de la détermination des informations à communiquer aux parties intéressées internes et externes concernant le système de gestion d'actifs. Une communication efficace semble donc être requise pour s'assurer que les personnes sont correctement sensibilisées et informées de leurs rôles et responsabilités. Enfin, l'ISO 55001:2024, 7.5, met l'accent sur l'importance des informations documentées, étant entendu qu'elles incluent des aspects débouchant sur la sensibilisation des personnes au sein du système de gestion d'actifs.

0.3 Implication et compétences des personnes

Le présent document établit des recommandations pour l'amélioration de l'implication des personnes au sein d'un système de gestion d'actifs ainsi que le développement de leurs compétences requises pour une participation appropriée aux activités de gestion d'actifs. Cela inclut l'implication et les compétences de la direction et d'autres managers de l'organisme ainsi que des personnes en charge d'exécuter les stratégies et les plans. Parmi les autres attributs clés figurent les connaissances et la conscience des activités à effectuer, tout comme la mise en place de l'amélioration et de la surveillance en continu par le biais du développement du personnel.

Si l'implication et les compétences des personnes sont surveillées, mesurées et analysées au sein du système de gestion d'actifs (y compris la direction), ledit système peut produire des résultats permettant à la direction de prendre des décisions en vue d'améliorations, ce qui étend ainsi les performances globales du système.

L'[Annexe A](#) fournit des informations supplémentaires sur des aspects de l'implication des personnes au sein d'un système de gestion d'actifs.

Gestion d'actifs — Document d'orientation sur l'implication et les compétences des personnes

1 Domaine d'application

Le présent document donne des recommandations relatives au renforcement de l'implication et de l'engagement du personnel au sein d'un système de gestion d'actifs, qui vise à traduire plus efficacement les objectifs de gestion d'actifs en résultats. Cette démarche implique une évaluation des facteurs humains et culturels qui ont une influence sur:

- a) l'efficacité de l'adoption des exigences et politiques organisationnelles établies par le plan stratégique pour la gestion d'actifs (PSGA) dans l'ensemble de l'organisme;
- b) le degré d'implication du personnel dans le développement et l'exécution des plans et stratégies de gestion d'actifs;
- c) le niveau de connaissance et de conscience du personnel par rapport aux activités requises par les plans et stratégies de gestion d'actifs;
- d) l'impact des compétences sur l'aptitude du personnel à effectuer ces activités;
- e) le processus par le biais duquel l'établissement de plans de développement favorise l'amélioration continue de l'efficacité du système de gestion d'actifs;
- f) la reconnaissance des dépendances mutuelles au sein des équipes qui contribuent aux performances de l'organisme.

Ces éléments s'appliquent au leadership responsable de l'exploitation générale du système de gestion d'actifs et au personnel responsable du développement et de l'exécution des plans, stratégies et activités.

Le présent document est applicable à tout organisme, quels que soient son type ou sa taille. En outre, même si la gestion d'actifs est menée hors du cadre d'un système de gestion d'actifs, les principes figurant dans les recommandations du présent document peuvent être appliqués plus largement, indépendamment de la nature de la gestion d'actifs au sein de l'organisme.

2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 55000, *Gestion d'actifs — Vocabulaire, aperçu général et principes*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et les définitions de l'ISO 55000 ainsi que les suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

— ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>

— IEC Electropedia: disponible à l'adresse <https://www.electropedia.org/>

3.1

implication

participation à une activité, un évènement ou une situation

Note 1 à l'article: L'implication s'applique à la fois aux personnes au sein de l'organisme et aux personnes appartenant à des parties tierces externes.

Note 2 à l'article: L'implication s'applique à la fois aux ressources fournies en interne et en externe.

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.1.3, modifié — les Notes à l'article ont été ajoutées.]

3.2

engagement

niveau de travail et d'implication accordé au système de gestion d'actifs

3.3

engagement

implication (3.1) dans, et contribution à, des activités en vue d'atteindre des objectifs partagés

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.1.4]

3.4

responsable

personne qui oriente un groupe de personnes en vue de l'accomplissement d'un but, et qui en retour reconnaît la contribution de ce groupe, et sa dépendance mutuelle vis-à-vis d'autres groupes, à l'atteinte d'un objectif de l'organisme

3.5

compétence

aptitude à mettre en pratique des connaissances et des savoir-faire pour obtenir les résultats attendus

Note 1 à l'article: La compétence s'applique également aux performances collectives des équipes.

[SOURCE: ISO 55000:2024, 3.3.11, modifié — la Note à l'article a été ajoutée.]

3.6

culture organisationnelle

valeurs, convictions et pratiques qui influencent la conduite et le comportement des personnes et des organisations

[SOURCE: ISO 30400:2022, 3.1.3]

4 Contexte de l'organisme

4.1 Considérations

La culture organisationnelle est l'ensemble des valeurs, des convictions et des pratiques qui peuvent être exercées individuellement ou collectivement qui déterminent la manière dont les personnes et la direction interagissent et traitent les transactions internes et externes à l'organisme. Cette définition s'applique à tous les organismes, même si le niveau de formalisation dans le cadre de la définition des aspects spécifiques de la culture varie en fonction de la complexité et de la taille de l'organisme. La culture organisationnelle peut englober des aspects formels tels que les politiques et procédures documentées ainsi que des aspects informels tels que les valeurs partagées, la communication et les styles de communication, les normes sociales et les réseaux sociaux. De plus, il convient de s'attendre à ce que la culture s'adapte au contexte opérationnel de l'organisme au fil du temps.

Il est important de s'assurer que le personnel de l'ensemble de l'organisme est engagé et impliqué dans le système de gestion d'actifs. Cela implique de développer une culture organisationnelle s'inspirant des principes et pratiques de gestion d'actifs décrits dans l'ISO 55000 et de veiller à ce que le personnel impliqué

soit conscient que la gestion d'actifs est tenue de maximiser la valeur (tout en tenant compte des coûts, risques, opportunités, performances, bénéfices et responsabilités liés aux actifs tout au long du cycle de vie des actifs) à réaliser, ainsi qu'un engagement authentique en faveur de la réalisation de cette vision. Tous ces éléments forment un ensemble de convictions et comportements collectifs à intégrer dans la culture organisationnelle.

Afin d'instaurer cette culture, il convient que la direction ait une vision unifiée des objectifs de gestion d'actifs à atteindre. Il convient également que la direction exprime efficacement ces concepts au moyen d'outils tels que la politique de gestion d'actifs ou le PSGA. Il convient que les personnes au sein de l'organisme connaissent la politique de gestion d'actifs et le périmètre du système de gestion d'actifs, et qu'elles y soient engagées, qu'elles soient aussi engagées dans le PSGA et qu'elles comprennent la contribution de leur rôle à la réalisation des objectifs de gestion d'actifs.

4.2 Actions recommandées

Lors de la mise en place ou de la revue d'un système de gestion d'actifs, il convient que la direction prenne les mesures préliminaires suivantes:

- a) définir et établir des objectifs de gestion d'actifs et s'assurer de leur cohérence avec la politique de gestion d'actifs (qu'il convient de conserver sous forme d'information documentée);
- b) intégrer les références aux objectifs de gestion d'actifs dans le PSGA, telles que l'information financière, le management du risque, les technologies de l'information, les achats et les ressources humaines;
- c) aligner leur comportement pour soutenir en continu les déclarations du PSGA;
- d) disposer d'une structure organisationnelle claire et bien définie, alignée sur les objectifs et processus de l'organisme qui peut contribuer à l'application en cascade de la gouvernance au sein de l'organisme, ce qui implique en particulier de définir des rôles, des responsabilités et l'autorité pour chaque équipe de gestion d'actifs;
- e) disposer d'un soutien efficace (notamment technologies de l'information, plans de communication et processus de gestion du changement) pour communiquer les objectifs et politiques de gestion d'actifs afin de favoriser un retour d'informations et une amélioration;
- f) prouver de quelle façon une culture de gestion d'actifs établie peut soutenir l'atteinte des résultats de la gestion d'actifs;
- g) favoriser la collaboration et la coordination entre les groupes et les individus engagé dans les activités de gestion d'actifs; cette mesure peut concerner le personnel (y compris les prestataires de services externes) impliqué dans des domaines tels que l'ingénierie, les opérations, la maintenance, la finance, les achats, les technologies de l'information et le marketing.

4.3 Bénéfices potentiels

Une culture de gestion d'actifs qui aide les personnes à reconnaître la vision de l'organisme et à s'y conformer peut améliorer les performances de l'organisme, motiver les personnes et coordonner leurs comportements, ce qui, à son tour, peut contribuer à la réalisation des objectifs globaux de l'organisme de gestion d'actifs.

5 Leadership

5.1 Considérations

Pour les personnes au sein de l'organisme, le leadership fournit une orientation claire et leur permet de suivre un chemin pour atteindre les objectifs de l'organisme.

Étant donné que la gestion d'actifs soutient et impacte de nombreux aspects d'un organisme et qu'elle est souvent mal comprise par le personnel en dehors de l'équipe principale de la gestion d'actifs, ce leadership inclut aussi la promotion de la manière dont la gestion d'actifs et la mise en œuvre ciblée d'un système

de gestion d'actifs (et plus largement l'application des principes de la gestion d'actifs) peuvent soutenir positivement les résultats dans l'ensemble de l'organisme.

Si la direction est responsable du succès global du système de gestion d'actifs par sa contribution à la réalisation des objectifs de gestion d'actifs, le concept de leadership est plus large que la direction et s'étend à toute personne responsable dans l'organisme du développement et de l'application de stratégies et de plans en lien avec sa sphère d'influence ou son rôle.

La direction définit l'orientation stratégique et les objectifs de l'organisme dans son ensemble, mais des couches successives de responsables au sein de l'organisme établissent des plans pour leur domaine de responsabilités respectif. Il convient que tous ces plans individuels soient alignés sur les objectifs globaux de l'organisme. Du point de vue de la gestion d'actifs, cette situation peut déboucher sur une hiérarchie des plans de gestion d'actifs pertinents pour divers groupes de fonctions ayant chacun des actifs distincts (et des activités de gestion associées) sous leur contrôle.

Les responsables affectent aussi les ressources requises afin d'atteindre les objectifs, créant et préservant un environnement interne dans lequel les personnes peuvent être impliquées. Bien que le management se concentre sur l'organisation des ressources (humaines notamment) dans le but d'atteindre les objectifs et de surveiller les résultats des activités, il est différent du leadership. L'atteinte effective des objectifs de l'organisme nécessite à la fois un leadership efficace (pour orienter, créer un environnement et une culture propices) et un management efficace (pour s'assurer que les objectifs sont atteints avec efficacité et efficience). Enfin, une fois que le leadership et le management efficaces sont en place, le soutien et la coopération du personnel débouchent sur l'exécution des activités requises.

Puisque les responsables à différents niveaux de l'organisme ont des perspectives et une expertise différente concernant leur prestation de service et leurs activités de gestion d'actifs, leur implication dans le développement de ces plans individuels est essentielle pour garantir la prise en compte des coûts, des risques, des opportunités, de la performance, des bénéfices et des responsabilités spécifiques au contexte tout au long du cycle de vie des actifs. Toutefois, au cours du processus de création de ces plans de gestion d'actifs, il convient que les responsables collaborent pour s'assurer de la coordination de chacun de leurs plans avec le PSGA global.

5.2 Attributs du leadership efficace

5.2.1 Généralités

[ISO 55012:2024](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/3ed21893-9c3f-49dd-b9fe-cdddc4a0001d/iso-55012-2024)

Pour mener à bien les aspects du leadership en matière de gestion d'actifs donnés dans l'ISO 55000, il convient que les responsables apportent la preuve des qualités décrites du [5.2.2](#) au [5.2.9](#).

5.2.2 Vision

Les responsables efficaces ont une vision claire pour l'organisme qu'ils expriment et communiquent à tout le personnel de l'organisme. Cela permet au personnel au sein de l'organisme de bien comprendre les priorités organisationnelles.

5.2.3 Engagement

Les responsables efficaces sont passionnés par leur travail et s'engagent pour concrétiser leur vision. Par conséquent, ils participent activement aux activités de planification et d'exécution et partagent leur enthousiasme avec les personnes impliquées, et cette motivation est également un moyen d'obtenir de meilleurs résultats.

5.2.4 Intégrité

En adoptant et en défendant les principes et les valeurs sur lesquels se fondent leurs plans stratégiques, et en particulier en s'assurant que leurs propres actions reflètent ces principes, les responsables positifs font figure d'exemples importants pour le reste du personnel s'agissant des attentes de la culture organisationnelle.