

# L'EXPANSION DE L'ISO

«D'une décennie à l'autre»

Olle Sturen

---

Secrétaire général émérite de l'ISO



---

Olle Sturen

## Historique

En 1986, Olle Sturen participait à sa dernière réunion du Conseil de l'ISO en qualité de Secrétaire général. Une feuille de papier fut remise au Président de l'ISO, M. Yamashita, lui donnant quelques éléments d'information pour son discours d'adieu. Elle contenait une liste des « défis » que l'ISO avait relevés de 1968 à 1986, durant les dix-huit ans et demi passés sous la direction de M. Olle Sturen, à savoir :

- le nombre de normes ISO existantes a été multiplié par six ;
- la création de 58 nouveaux comités techniques, pour répondre à des besoins nouveaux en normalisation internationale dans des domaines allant des technologies graphiques à la qualité de l'air et de l'eau ;
- la création de programmes spéciaux au sein de l'ISO, pour les pays en développement (DEVPRO), les essais et la certification (CASCO), l'information sur les normes (INFCO/ISONET), la normalisation et la représentation des intérêts des consommateurs (COPOLCO) ;
- l'ISO élevée au statut consultatif de catégorie I auprès du Conseil économique et social de l'ONU ;
- l'établissement du Code de la normalisation du GATT (1980) appelant tous les gouvernements signataires à s'appuyer sur les normes internationales comme base pour les règlements techniques.

Cette liste donne une idée de l'expansion qu'a connue l'ISO depuis 1968. Le Secrétariat central a vu ses effectifs, comme la production annuelle des normes publiées, sensiblement doubler (outre les autres activités qu'il a prises en charge).

À l'évidence, et M. Olle Sturen serait le premier à le dire, cela n'a pas été l'œuvre d'une seule personne. Selon le tout premier Rapport annuel de l'ISO en 1972, parmi les causes profondes de l'accélération du rythme de la normalisation internationale, il y avait un «développement explosif des échanges internationaux» provoqué par une «révolution dans les modes de transport». Et le Rapport d'ajouter que ce n'est qu'au milieu des années 1960 que le «besoin de normes internationales», non plus seulement le souhait, se fit sentir. Il était notamment exprimé par des entreprises multinationales, des organismes de normalisation dans les pays en développement et des autorités gouvernementales et réglementaires.

Dans l'un de ses derniers discours en tant que Secrétaire général, prononcé en 1986 devant l'organisme israélien de normalisation, M. Olle Sturen précisa qu'à la base de la croissance de la production de l'ISO dans les années 1970, était le changement d'orientation intervenu à la fin des années 1960 en faveur des normes internationales en lieu et place des normes nationales. Ce nouvel intérêt fut concrétisé par la décision, prise en 1971, de commencer à publier les résultats des travaux techniques sous la forme de Normes internationales plutôt que de Recommandations. Comme le fit observer Olle Sturen à la réunion du Conseil de l'ISO en 1975.

«Aussi longtemps que l'ISO ne publiait que des Recommandations, elle n'était guère plus qu'une fédération d'organismes nationaux. Avec la publication de ses résultats sous la forme de Normes internationales et l'extension de ses rapports avec les organisations intergouvernementales s'occupant de l'harmonisation des règlements techniques dans lesquels il peut être fait référence à ses normes, l'ISO a commencé à être engagée directement dans la communauté internationale – en tant qu'institution internationale spécialisée.»

C'est grâce à cette nouvelle identité au sein de la communauté internationale que l'ISO a pu passer du statut consultatif de catégorie II à celui de catégorie I octroyé par le Conseil économique et social de l'ONU en 1975.

L'entretien avec M. Olle Sturen survole quatre décennies de la vie de l'ISO, de 1947 à 1986. Olle Sturen est particulièrement bien placé à cet égard, car, comme il le relève, cette période coïncide avec ses quarante ans d'investissement dans la normalisation. Sur son parcours vers la fonction de Secrétaire général de l'ISO, Olle Sturen organisa sa première réunion technique de l'ISO en 1953, puis l'Assemblée générale de l'ISO à Stockholm en 1955 et devint directeur de l'organisme suédois de normalisation en 1957. Il fut, par conséquent, amené à siéger au Conseil de l'ISO et, au cours de l'entretien ci-après, il décrit comment, en 1966, il présida un comité chargé d'examiner l'avenir de l'ISO et, dans une phase de mécontentement et de tourmente que traversait l'Organisation, fut sollicité et prié d'assumer la fonction de Secrétaire général. Ses réalisations à ce poste ont suscité l'admiration de nombreuses personnes dans le monde de la normalisation. À sa retraite, M. Olle Sturen a été désigné Secrétaire général émérite.

## «D'une décennie à l'autre»

Quand j'ai quitté ma fonction de Secrétaire général de l'ISO en 1986, j'avais derrière moi quarante ans d'activités normatives (tant nationales qu'internationales); quarante ans qui coïncident avec les quatre premières décennies du fonctionnement de l'ISO. Sur la base de mon engagement avec l'ISO au fil des années, je diviserais la période 1947-1986 en quatre décennies. La première recouvre l'installation de l'ISO; la deuxième, le malaise et la tourmente; la troisième, la restauration de la confiance et la quatrième, la récolte des fruits de nos efforts.

Dès le début, l'ISO se dota d'un programme particulièrement ambitieux. Soixante-sept comités techniques furent créés en 1947, ce qui représentait un volume de travail considérable attribué à une organisation qui n'avait alors ni Secrétariat central approprié, ni assez de personnel qualifié au niveau du secrétariat de comité technique. La plupart des 67 comités furent hérités de l'organisation ISA, prédécesseur de l'ISO avant la guerre. Mais de nouveaux comités techniques, tel que celui des Plastiques, furent créés, ce qui prouvait la volonté de l'ISO de relever le défi des technologies nouvelles. En outre, certains comités ne traitaient d'aucun produit quel qu'il soit, notamment le TC 46, chargé de la normalisation en matière de Documentation, qui visait principalement les bibliothécaires. C'était un comité particulièrement fructueux qui a, entre autres, élaboré la Norme internationale relative au Système international pour la numérotation des livres (ISBN), appliqué aujourd'hui dans presque chaque nouvel ouvrage publié dans le monde. Sur ces 67 comités, une cinquantaine sont encore en activité, ce qui est remarquable.

Ainsi, l'ISO avait un vaste programme et la question était de savoir comment l'aborder. En l'occurrence, le premier Secrétaire général de l'ISO fit un excellent travail. Il mit en place un bon système pour la classification, le traitement et la distribution de tous les documents diffusés au sein des comités techniques et entre les comités membres, de sorte que le Secrétariat central était en mesure de maîtriser tous les travaux, ce qui permit de stabiliser la structure décentralisée de l'ISO, et ce système est encore, pour l'essentiel, intact. Pendant plusieurs années, l'ensemble fonctionna en douceur. Des réunions se tenaient et des progrès étaient enregistrés. Le programme s'enrichit de nouveaux comités techniques, notamment pour l'Énergie nucléaire et pour le Traitement de l'information, preuve que l'ISO était capable de refléter, dans la normalisation, l'évolution de la société au sens large.

La première réunion ISO à laquelle je participai fut, à Paris en 1951, celle du comité technique TC 73, l'embryon du programme ISO en matière de certification. À l'époque, les réunions internationales ne ressemblaient en rien à celles d'aujourd'hui. Une réunion durait au minimum trois jours et, très souvent, une semaine entière. Il y avait des réceptions, des déjeuners et des dîners. En matière de coopération internationale, nous étions plutôt en terrain vierge. Souvent, les personnes concernées saisissaient cette occasion pour faire connaissance.

Au milieu des années 1950, les comités techniques commençaient à produire des résultats que le Secrétariat central était appelé à concrétiser. Les quelques premières Recommandations, comme on les appelait à l'époque, n'avaient posé aucun problème, mais la production s'était ensuite considérablement développée – après tout, c'était le but des travaux de la centaine de comités déjà en activité. Il fallait opérer des changements draconiens pour maîtriser le volume de travail.

Nous étions au début de la deuxième décennie. Des fissures apparaissaient, et les critiques se multipliaient. Cela se manifesta véritablement lors de l'Assemblée générale de l'ISO à New Delhi en 1964. Plusieurs membres ne ménagèrent pas leurs critiques et les débats furent particulièrement vifs. Le comité membre hollandais soumit à l'Assemblée générale un document dans lequel il demandait une étude du rôle de l'ISO dans le futur. L'Assemblée générale réagissait en créant un groupe d'étude baptisé NEDCO (le Comité néerlandais, pour ainsi dire). Parallèlement, le Vice-président de l'ISO, Roy Binney (Royaume-Uni), proposa qu'un comité d'organisation fût formé et chargé principalement de trouver les compétences requises – des ingénieurs – pour renforcer la capacité technique du Secrétariat central. Ainsi, deux comités naquirent de l'Assemblée générale de 1964. Le Secrétaire général interpréta cette décision comme un vote de défiance, ce qui n'était pas surprenant. Il démissionna et accepta un mandat en qualité de conseiller international auprès de l'organisme sud-africain de normalisation. C'est alors que commença l'édification de l'ISO, après la tourmente qui avait duré presque une dizaine d'années.

Le Comité d'organisation (ORCO), dont Roy Binney fut nommé président, fut créé pour remédier à la situation catastrophique au Secrétariat central. Mais, lorsqu'on arriva à la désignation d'un nouveau Secrétaire général, un nouveau conflit surgit. Le premier Secrétaire général avait été un Américain. Pour les Français, le nouveau Secrétaire général devait être un Européen et leur candidat était sûrement le meilleur. L'ORCO in corpore n'en était pas toutefois convaincu. Le candidat présenté par Roy Binney ne suscitait pas non plus l'enthousiasme. Je commençai à prendre conscience de ce qui se tramait lorsque quelques membres de l'ORCO m'approchèrent pour me demander si j'étais disponible. Je déclinai l'offre. Je n'étais pas préparé à assumer la fonction de Secrétaire général à l'époque. En fin de compte, le candidat britannique fut nommé. Ce ne fut pas une réussite. Il écoutait et s'efforçait de satisfaire trop de monde, quelles que soient les propositions qu'on lui soumettait, au lieu d'avoir un programme bien à lui. En conséquence, l'ORCO se retrouva bien vite au point de départ.

Le NEDCO, qui devait examiner le futur de l'ISO, était un groupe de sept personnes, dont je devins le président. C'était ce groupe qui avait demandé au Secrétariat central d'organiser une meilleure coordination technique et proposé que les Recommandations soient transformées en Normes internationales. Nous abordâmes les aspects plus vastes des questions de consommation et de la participation des pays en développement à la normalisation. L'architecte, à



Olle Sturen arriva à Genève en septembre 1968 en qualité de Secrétaire général. Lorsqu'il examina les affaires de l'Organisation, il découvrit qu'elle n'avait guère d'argent...

l'origine de la plupart des propositions examinées au sein du NEDCO, était le membre hollandais Franz van Rhijn (alors directeur chez Phillips). Il déclara un jour : « Nous devons élaborer un système pour faciliter la recherche de l'information. » Je n'avais jamais entendu auparavant cette expression anglaise (retrieval). Je devais consulter un dictionnaire. Sur la base de ses connaissances, nous mîmes en chantier ce qui allait devenir plus tard l'ISONET. Après que nous eûmes présenté le rapport final du NEDCO au Conseil de l'ISO en 1966, je fus mis à la disposition de l'ORCO pour tout problème de mise en œuvre lié au rapport en question.

En février 1968, le Conseil de l'ISO convoqua une réunion extraordinaire à Genève. Il s'agissait d'examiner le problème du Secrétaire général. De nombreuses critiques lui avaient été adressées lors de la réunion mais aucune décision n'avait été prise et aucun plan d'action n'avait été accepté. Pourtant, après quelques mois, plusieurs membres du Conseil m'approchèrent, me proposant d'accepter la fonction de Secrétaire général de l'ISO. Les choses évoluèrent ensuite très rapidement. À la mi-avril, mon épouse et moi-même donnions notre accord. En juin, le Secrétaire général en exercice fut relevé de ses fonctions; une réunion de suivi du Conseil, à laquelle je n'étais pas présent, se tint à Londres et je fus nommé troisième Secrétaire général de l'ISO. Et me voilà avec une nouvelle responsabilité stimulante, sans avoir encore donné mon congé à mon employeur en Suède! Hormis ma famille, seule une personne était en permanence informée – Ake Vrethem, alors Président de l'organisme suédois de normalisation.

J'arrivai à Genève en septembre en qualité de Secrétaire général. Lorsque je commençai d'examiner les affaires de l'Organisation, je découvris qu'elle n'avait guère d'argent, même pas assez pour payer mon salaire. Je proposai alors un arrangement aux termes duquel l'organisme suédois de normalisation prendrait en charge l'intégralité de mon salaire jusqu'à la fin de l'année, malgré le fait que je travaillerais à mi-temps pour l'ISO et à mi-temps pour la Suède. Cela me donna quelques mois de répit pour tenter de voir ce que je pouvais faire concernant la situation financière au Secrétariat central, qui était pire que ce que j'imaginai. Avec l'aide de M. Jean-Claude Hentsch, alors Trésorier de l'ISO, nous pûmes introduire progressivement quelques améliorations. M. Jean-Claude Hentsch était mon conseiller – il était le professionnel, j'étais l'amateur. Son assistance à l'ISO fut déterminante. Il fut le premier récipiendaire des boutons de manchettes de l'ISO.

Lors des discussions avec les membres de l'ORCO et d'autres membres du Conseil, avant d'accepter de devenir le nouveau Secrétaire général, deux « conditions » étaient en permanence soulignées : ma première priorité (outre la réorganisation du Secrétariat central) devait être de restaurer la confiance en l'ISO auprès des comités membres et d'autres organisations s'intéressant à ses travaux; la seconde priorité devait être de restaurer, avec mon épouse, l'esprit de famille au sein de l'ISO.

À ces « conditions », j'ajoutai deux priorités personnelles. D'une part, je voulais que l'ISO soit connue comme une organisation internationale importante

au-delà du cercle des normalisateurs professionnels. D'autre part, je voulais montrer que l'ISO était une organisation mondiale – que tous les membres pouvaient être des acteurs au sein de l'ISO.

Aussi, en février 1969, je fis une visite de courtoisie au Chef de l'Office de l'ONU à Genève, aux directeurs généraux de toutes les agences spécialisées de l'ONU sises à Genève (OIT, UIT, OMS, OMPI, OMM), et aux Secrétaires exécutifs de la Commission économique de l'ONU pour l'Europe, de l'AELE et du GATT. Je rencontrai également quelque 25 ambassadeurs en poste à Genève auprès de l'ONU et d'autres agences internationales. Ces contacts étaient souvent superficiels, mais ils avaient une certaine signification – ils soulignaient que l'ISO avait une importance sur la scène internationale. C'est, par conséquent, avec un certain sentiment de satisfaction que je reçus, dans mon bureau, un nouvel ambassadeur norvégien. Il avait assisté à une réunion au Palais des Nations et, lorsqu'il avait posé la question : «C'est quoi, l'ISO?», les autres participants s'étaient gaussés de lui.

L'autre priorité tenait au fait que l'ISO avait été créé par 25 pays en 1947. Or, seuls les pays européens étaient devenus pleinement actifs au sein de l'ISO. Beaucoup d'autres en faisaient très peu, mis à part leur présence à l'Assemblée générale tous les trois ans. Ainsi, mon premier long voyage en tant que Secrétaire général de l'ISO fut organisé de façon à prouver qu'une nouvelle ère avait commencé. Le voyage englobait l'Iran, le Pakistan, la Thaïlande, l'Australie et la Nouvelle-Zélande et, sur le chemin du retour, les États-Unis. En valait-il la peine? Oui, semble-t-il, puisque, aussitôt après, se tint la première réunion d'un comité technique de l'ISO en Australie, suivie de nombreuses autres. En outre, le directeur général de l'organisme australien de normalisation devint président du Bureau technique de l'ISO et son successeur, Vice-président de l'ISO. Peu après, je fis ma première visite au Japon, qui avait abouti au fait que les Japonais prirent en charge le secrétariat de plusieurs comités techniques de l'ISO. Par la suite, à l'Assemblée générale de Tokyo en 1985, un homme d'affaires japonais fut nommé Président de l'ISO.

Restaient deux parties importantes du monde: la Chine et les pays en développement. Un jour, en 1978, John Paton (Australie) me dit que, en tant que représentant du seul membre actif de l'ISO dans cette partie du sud-est du globe, il avait été invité à se rendre en Chine en vue d'établir une coopération entre les deux pays et d'explorer les moyens qui permettraient à ce pays de s'investir davantage dans les travaux de l'Organisation. Mon épouse et moi-même fûmes donc invités en visite officielle en Chine et, peu de temps après, ce pays devint actif, non seulement au sein de l'ISO, mais également dans le monde de la normalisation internationale au sens large.

Les visites aux pays en développement étaient importantes; leurs retombées étaient, parfois, inattendues. Lors d'une réunion à New Delhi (Inde) en 1972, je rencontrai M. Robert Oteng, directeur du comité membre ghanéen de l'ISO. Il me fit une forte impression à cette occasion, mais aussi plus tard lors d'une réunion au Mexique. Aussi, je l'invitai à venir au Secrétariat central et à prendre en charge le

programme pour les pays en développement. Nous avons eu quelques difficultés politiques avec les pays en développement. Mais avec l'arrivée de Robert Oteng, les problèmes disparurent! Étonnant. Il devint le roi parmi tous les normalisateurs des pays en développement – le maître incontesté!

C'est ainsi que nous avons commencé à restaurer la confiance en l'ISO. Les années 1970 ont été une période à la fois intense et bien remplie, car j'établissais des contacts partout dans le monde et m'efforçais de trouver du personnel qualifié pour les différentes fonctions au Secrétariat central. Il importe de savoir que nous devions avoir une bonne répartition géographique des effectifs afin que l'ISO soit considérée comme l'Organisation internationale de normalisation par excellence. En l'occurrence, j'estime que nous avons réussi: nous comptons, en moyenne, 25 nationalités représentées par des personnes s'exprimant dans trente à quarante langues et, dans le travail quotidien, les nationalités importaient peu.

Sur le plan technique, certaines initiatives intéressantes furent prises parallèlement à la refonte de l'ISO. Certaines questions d'ordre environnemental avaient déjà été débattues au NEDCO (1965-1966), mais laissées de côté à l'époque. Toutefois, en 1971, nous nous demandions si on avait besoin de normes dans ce



Pour Olle Sturen, une des priorités était de développer l'ISO comme organisation mondiale en lui gagnant la participation active d'un plus grand nombre de pays non européens. À cette fin, il fit plusieurs voyages lointains, dont une visite officielle en Chine.

domaine. Le résultat fut la création de deux nouveaux comités techniques – l'un pour la Qualité de l'air, l'autre pour la Qualité de l'eau. Un comité pour l'Énergie solaire fut créé plus tard en 1980. Ce début modeste d'un programme environnemental de l'ISO s'est développé au point que nous avons aujourd'hui une norme ISO pour le Management environnemental (ISO 14000). D'autres comités techniques furent créés pour traiter des Implants chirurgicaux et de l'Ergonomie. L'ISO était en voie de montrer à la société que la normalisation internationale traite de beaucoup de domaines autres que la boulonnerie – contrairement au point de vue répandu lorsque j'étais entré dans le monde de la normalisation.

Pendant de nombreuses années, l'ISO avait participé à des séminaires traitant d'essais et de maîtrise de la qualité, mais elle commença son propre programme en 1978 seulement. L'initiative due à «Spike» Spickernell, directeur général de l'organisme britannique de normalisation, favorisa d'innombrables débats avant que le titre et le domaine des travaux d'un nouveau comité technique ne fussent acceptés. Il en résulta la création d'un comité technique chargé du management et de l'assurance de la qualité (TC 176), qui devait produire en définitive l'une de nos séries de normes les plus spectaculaires, la série ISO 9000.

En 1980, beaucoup de ce que nous avons mis en chantier avait été réalisé. Durant les dernières années de mon mandat de Secrétaire général, nous avons recueilli les fruits de ce que nous avons semé dans les années 1970. Ceux qui ont contribué par leurs idées et leur soutien et que j'ai eu l'honneur et le plaisir de servir, sont nombreux. Outre deux des meilleurs présidents que l'ISO ait jamais eus – Frank LaQue (États-Unis) et Ake Vrethem (Suède) – quatre fortes personnalités se sont entièrement consacrées à l'avenir de l'ISO: MM. Roy Binney (Royaume-Uni), Niko Ludwig (Allemagne), Donald Peyton (États-Unis) et Franz van Rhijn (Pays-Bas).

Lorsque je devins Secrétaire général, mon intention était de rester seulement jusqu'à la fin des années 1970. Mais, à mesure que cette échéance approchait, un certain nombre de comités membres exprimaient le souhait de me voir encore à ce poste pendant quelques années, pour des «raisons politiques». Résultat, une prolongation de sept ans.

Dans le cadre de la fonction de Secrétaire général de l'ISO, deux de mes souhaits essentiels ont été satisfaits. Je travaillais au service d'objectifs internationaux et je m'investissais dans une activité très intéressante qui, pour l'essentiel, ne renfermait aucun conflit d'ordre humain ou politique. Ces deux éléments combinés se retrouvaient dans l'ISO. Dans mon premier discours devant le Conseil de l'ISO en 1969, j'avais déclaré: «Le nationalisme politique prévaudra très probablement tant que nous vivrons! Le nationalisme économique est sur le point de disparaître. Et le nationalisme technique a disparu!» La technologie est internationale; la normalisation devrait l'être aussi. Je suis plutôt fier de cette affirmation. Et je la maintiens 28 ans plus tard – peut-être avec la nuance que le nationalisme économique a maintenant presque disparu et que des signes de fissures apparaissent aujourd'hui dans le nationalisme politique.