
**Management de la qualité — Lignes
directrices pour la formation**

Quality management — Guidelines for training

**iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)**

ISO 10015:1999

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f868b2fb-016c-46f1-827f-cd7d281b07ac/iso-10015-1999>



PDF – Exonération de responsabilité

Le présent fichier PDF peut contenir des polices de caractères intégrées. Conformément aux conditions de licence d'Adobe, ce fichier peut être imprimé ou visualisé, mais ne doit pas être modifié à moins que l'ordinateur employé à cet effet ne bénéficie d'une licence autorisant l'utilisation de ces polices et que celles-ci y soient installées. Lors du téléchargement de ce fichier, les parties concernées acceptent de fait la responsabilité de ne pas enfreindre les conditions de licence d'Adobe. Le Secrétariat central de l'ISO décline toute responsabilité en la matière.

Adobe est une marque déposée d'Adobe Systems Incorporated.

Les détails relatifs aux produits logiciels utilisés pour la création du présent fichier PDF sont disponibles dans la rubrique General Info du fichier; les paramètres de création PDF ont été optimisés pour l'impression. Toutes les mesures ont été prises pour garantir l'exploitation de ce fichier par les comités membres de l'ISO. Dans le cas peu probable où surviendrait un problème d'utilisation, veuillez en informer le Secrétariat central à l'adresse donnée ci-dessous.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO 10015:1999](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f868b2fb-016c-46f1-827f-cd7d281b07ac/iso-10015-1999)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f868b2fb-016c-46f1-827f-cd7d281b07ac/iso-10015-1999>

© ISO 1999

Droits de reproduction réservés. Sauf prescription différente, 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 et les microfilms, sans l'accord écrit de l'ISO à l'adresse ci-après ou du comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20
Tel. + 41 22 749 01 11
Fax. + 41 22 734 10 79
E-mail copyright@iso.ch
Web www.iso.ch

Imprimé en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos.....	iv
Introduction.....	v
1 Domaine d'application	1
2 Référence normative	1
3 Termes et définitions	1
4 Lignes directrices pour la formation	2
4.1 Formation: un processus en quatre étapes	2
4.2 Définir les besoins de formation	3
4.3 Concevoir et planifier la formation	5
4.4 Pourvoir à la formation	7
4.5 Évaluer les résultats de la formation	8
5 Piloter et améliorer le processus de formation	9
5.1 Généralités	9
5.2 Valider le processus de formation	9
Annexe A (informative) Tableaux	10

ITeH STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO 10015:1999](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f868b2fb-016c-46f1-827f-cd7d281b07ac/iso-10015-1999)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f868b2fb-016c-46f1-827f-cd7d281b07ac/iso-10015-1999>

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 (CEI) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les Normes internationales sont rédigées conformément aux règles données dans les Directives ISO/CEI, Partie 3.

Les projets de Normes internationales adoptés par les comités techniques sont soumis aux comités membres pour vote. Leur publication comme Normes internationales requiert l'approbation de 75 % au moins des comités membres votants.

L'attention est appelée sur le fait que certains des éléments de la présente Norme internationale peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence.

La Norme internationale ISO 10015 a été élaborée par le comité technique ISO/TC 176, *Management et assurance de la qualité*, sous-comité SC 3, *Techniques de soutien*.

L'annexe A de la présente Norme internationale est donnée uniquement à titre d'information.

ISO 10015:1999

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f868b2fb-016c-46f1-827f-cd7d281b07ac/iso-10015-1999>

Introduction

Les principes de management de la qualité qui sous-tendent la famille des normes ISO 9000 (dont fait partie la série ISO 10000) mettent l'accent sur l'importance du management des ressources humaines et la nécessité d'une formation appropriée. Ils reconnaissent que les clients peuvent attacher de l'importance à l'engagement souscrit par un organisme vis-à-vis de ses ressources humaines et à sa capacité à démontrer la stratégie mise en œuvre pour améliorer la compétence de son personnel.

Sur un marché en constante évolution et sur lequel les exigences et les attentes des clients ne cessent de croître, il importe que le personnel, à tous les niveaux, d'un organisme soit formé : ceci lui permet de remplir ses engagements à fournir les produits de la qualité désirée.

La présente Norme internationale définit des lignes directrices destinées à aider les organismes et leur personnel lorsqu'ils traitent des questions en relation avec la formation. La présente norme internationale peut être mise en œuvre dès qu'une assistance est requise pour l'interprétation des références en matière d'«éducation» et de «formation» dans le cadre de la famille des normes ISO 9000 sur l'assurance et le management de la qualité. Dans le présent document, le terme «formation» englobe tous les types d'éducation et de formation.

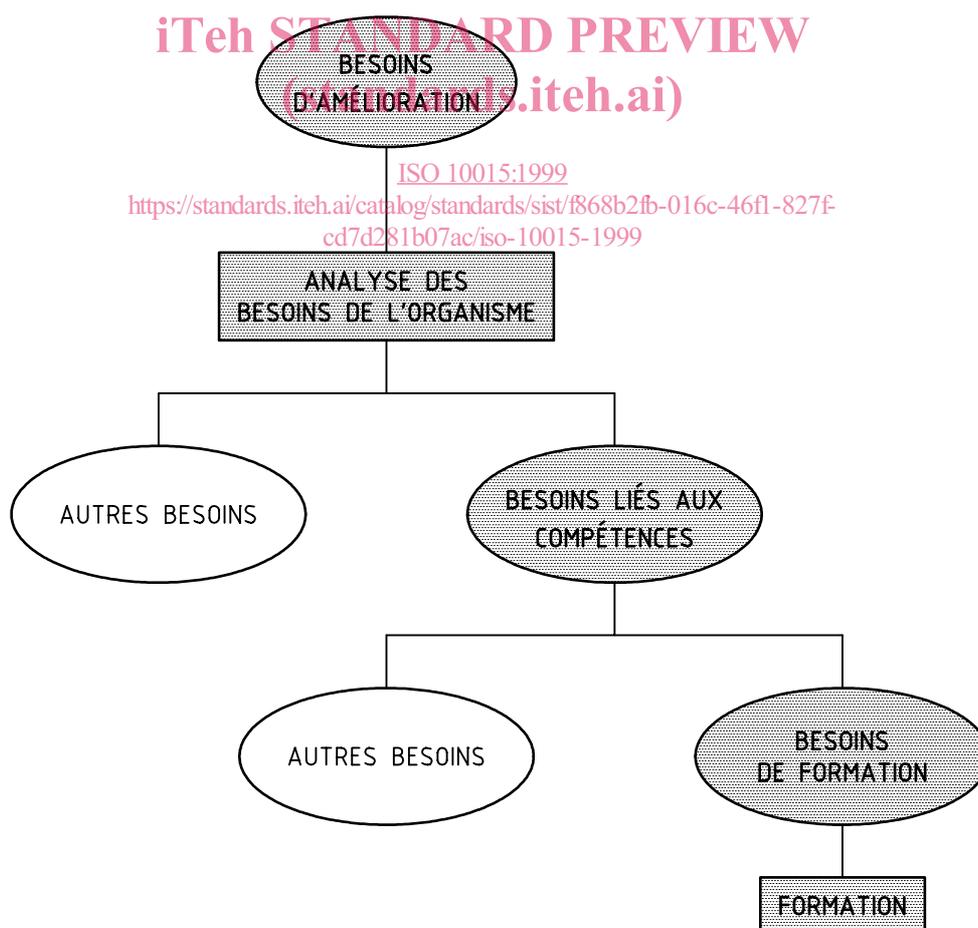


Figure 1 — Amélioration de la qualité par la formation

Les objectifs de progrès continu que se fixe un organisme y compris ceux qui concernent la performance de son personnel peuvent être soumis à l'influence d'un certain nombre de facteurs externes et internes parmi lesquels les changements du marché, de la technologie, l'innovation ainsi que les exigences des clients et autres parties prenantes. De tels facteurs de changements peuvent exiger d'un organisme l'analyse de ses besoins en relation avec les compétences. La Figure 1 illustre comment la formation pourrait être un moyen efficace de traiter ces changements.

Le rôle de la présente Norme internationale est de fournir des lignes directrices aidant les organismes à identifier et analyser leurs besoins de formation, à concevoir, planifier, réaliser la formation, à en évaluer les résultats, ainsi qu'à piloter et améliorer le processus de formation afin d'en réaliser les objectifs. Elle met l'accent sur la contribution de la formation en tant que facteur de progrès continu et a pour finalité d'aider les organismes à faire de leurs formations un investissement plus efficace et plus productif.

iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

[ISO 10015:1999](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f868b2fb-016c-46f1-827f-cd7d281b07ac/iso-10015-1999)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f868b2fb-016c-46f1-827f-cd7d281b07ac/iso-10015-1999>

Management de la qualité — Lignes directrices pour la formation

1 Domaine d'application

Les présentes lignes directrices couvrent le développement, la mise en œuvre, la maintenance et l'amélioration des stratégies et des dispositifs de formation dont dépend la qualité des produits fournis par un organisme.

La présente Norme internationale s'applique à tous les types d'organismes.

Elle n'est pas prévue pour être utilisée dans des contrats ou à des fins de réglementation ou de certification.

Elle ne vient pas compléter, amender ou modifier les exigences de la série de normes ISO 9000.

La présente Norme internationale n'est pas destinée à être utilisée par les prestataires de formation lors de la fourniture de services à d'autres organismes.

NOTE La principale source de référence de ces prestataires est, en général, l'ISO 9004-2:1991, *Management de la qualité et éléments de système qualité — Partie 2: Lignes directrices pour les services*, qui sera remplacée par l'ISO 9004:2000.

Les prestataires de formation peuvent utiliser la présente Norme internationale pour traiter les besoins de formation de leur propre personnel.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

2 Référence normative

ISO 10015:1999

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f868b2fb-016c-46f1-827f-cd7d281b07ac/iso-10015-1999>

Le document normatif suivant contient des dispositions qui, par suite de la référence qui y est faite, constituent des dispositions valables pour la présente Norme internationale. Pour les références datées, les amendements ultérieurs ou les révisions de ces publications ne s'appliquent pas. Toutefois, les parties prenantes aux accords fondés sur la présente Norme internationale sont invitées à rechercher la possibilité d'appliquer l'édition la plus récente du document normatif indiqué ci-après. Pour les références non datées, la dernière édition du document normatif en référence s'applique. Les membres de l'ISO et de la CEI possèdent le registre des Normes internationales en vigueur.

ISO 8402:1994, *Management de la qualité et assurance de la qualité — Vocabulaire*¹⁾.

3 Termes et définitions

Pour les besoins de la présente Norme internationale, les termes et définitions donnés dans l'ISO 8402, ainsi que les termes et définitions suivants s'appliquent.

3.1

compétence

mise en œuvre de connaissances, de savoir-faire et de comportements en situation d'exécution

3.2

formation

processus destiné à produire et à développer les connaissances, les savoir-faire et les comportements nécessaires à la satisfaction d'exigences

1) Sera remplacée par l'ISO 9000:2000.

4 Lignes directrices pour la formation

4.1 Formation: un processus en quatre étapes

4.1.1 Généralités

Un processus de formation systématique et planifié peut apporter une aide efficace à un organisme désireux d'améliorer ses capacités et d'atteindre ses objectifs dans le domaine de la qualité.

Ce processus de formation est illustré par le schéma du cycle de formation donné à la Figure 2.

Pour faciliter l'utilisation de la présente Norme internationale et afin de faire une distinction entre lignes directrices et utilisation du modèle de processus pour décrire les lignes directrices, le modèle de processus est donné dans les Tableaux A.1 à A.5 de l'annexe A.

Pour choisir et mettre en œuvre une formation destinée à combler les écarts entre les compétences requises et les compétences existantes, il convient que le management pilote les étapes suivantes:

- a) définir les besoins de formation;
- b) concevoir et planifier la formation;
- c) pourvoir à la formation;
- d) évaluer les résultats de la formation.

ITd STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

Comme le montre le schéma, les éléments de sortie d'une étape fournissent les éléments d'entrée de l'étape suivante.

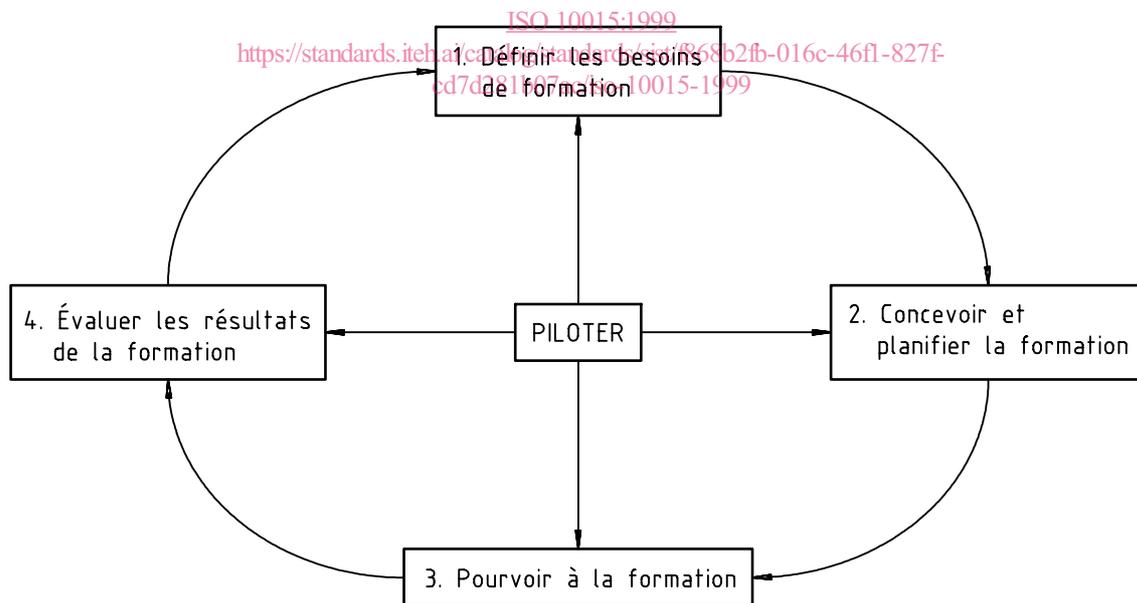


Figure 2 — Cycle de formation

4.1.2 Achat de produits et de services en rapport avec la formation

En général, il incombe au management de décider s'il y a lieu d'acheter, en interne ou en externe et à quel moment, et s'il y a lieu de mettre des ressources à disposition sous forme de produits et de services en rapport avec l'une ou l'autre des quatre étapes du processus de formation et avec son pilotage (voir Tableaux A.1 à A.5).

Par exemple, des organismes pourraient trouver un intérêt à faire appel à une expertise externe pour mener à bien l'analyse de leurs besoins de formation.

4.1.3 Implication du personnel

Le personnel qui s'implique dans le développement de ses compétences au cours d'un processus de formation est susceptible de mieux s'approprier ce processus et, par conséquent d'accroître sa part de responsabilité dans la réussite de la formation.

4.2 Définir les besoins de formation

4.2.1 Généralités

Le processus de formation devrait être engagé à l'issue de l'étape d'analyse des besoins de l'organisme et de la description des besoins reliés aux compétences, tel qu'indiqué en Figure 1 dans l'Introduction.

Il convient que les organismes définissent les compétences nécessaires à chaque tâche ayant un impact sur la qualité des produits, évaluent les compétences du personnel pour accomplir les tâches et planifient des actions pour réduire tout écart existant.

Il convient que cette définition s'appuie sur une analyse des besoins actuels et anticipés de l'organisme par comparaison avec les compétences existantes de son personnel.

L'objectif de cette étape consiste à

- iTeh STANDARD PREVIEW**
(standards.iteh.ai)
- a) définir les écarts entre les compétences existantes et les compétences requises;
 - b) définir la formation nécessaire aux personnels dont les compétences existantes ne correspondent pas aux compétences requises par les tâches;
 - c) spécifier par écrit les besoins de formation.
- <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f868b2fb-016c-46f1-827f-cd/d281b07ac/iso-10015-1999>

Il convient d'analyser les écarts entre les compétences existantes et les compétences requises pour déterminer s'ils peuvent être éliminés par la formation ou si d'autres actions s'avèrent nécessaires (voir Tableau A.1).

4.2.2 Définir les besoins de l'organisme

Afin de conforter la décision d'engager la formation et de s'assurer que la formation requise correspond bien aux besoins de l'organisme, il convient de prendre en compte, en tant que données d'entrée du 4.2, les politiques dans les domaines de la qualité et de la formation, les exigences du management de la qualité, la gestion des ressources et la conception de processus.

4.2.3 Définir et analyser les exigences de compétences

Il convient de formaliser par écrit les exigences de compétences. Cette formalisation peut être révisée périodiquement ou chaque fois que nécessaire, lorsque les tâches sont attribuées ou les performances évaluées.

La définition des besoins futurs d'un organisme qui résultent de ses buts stratégiques et de ses objectifs dans le domaine de la qualité, en y incluant les conséquences requises pour le personnel, peuvent découler d'une diversité de sources internes et externes, telles que

- les changements organisationnels ou technologiques qui ont un effet sur les processus de travail ou qui ont un impact sur la nature des produits fournis par l'organisme;
- les éléments d'informations écrits concernant des processus de formation passés ou en cours;
- les évaluations de l'organisme relatives aux compétences de son personnel pour effectuer des tâches spécifiques;

ISO 10015:1999(F)

- les enregistrements traitant du renouvellement du personnel ou des mouvements saisonniers de personnel y compris les contrats temporaires;
- les certificats internes ou externes nécessaires pour réaliser des tâches spécifiques;
- les demandes du personnel qui a identifié des opportunités de développement qui contribuent aux objectifs de l'organisme;
- les résultats de la révision des processus et des actions correctives faisant suite aux réclamations des clients ou des rapports de non-conformité;
- les lois, les réglementations, les normes et les directives qui s'appliquent à l'organisme, ses activités et ses ressources;
- la recherche marketing identifiant et anticipant de nouveaux besoins des clients.

4.2.4 Effectuer la revue des compétences

Il convient de mener régulièrement une revue de tous les documents identifiant les compétences requises par chaque processus ainsi que les enregistrements qui répertorient les compétences de chaque membre du personnel.

Les méthodes utilisées pour effectuer la revue des compétences peuvent être les suivantes:

- les entretiens et questionnaires avec les employés, l'encadrement et la direction;
- l'observation;
- les discussions de groupe;
- les contributions d'experts sur des sujets spécifiques.

La revue porte sur les exigences des tâches et leur réalisation.

4.2.5 Définir les écarts de compétences

Il convient de comparer les compétences existantes avec les compétences requises pour définir et enregistrer les écarts correspondants.

4.2.6 Identifier les solutions pour réduire les écarts de compétence

Les solutions qui permettent de réduire les écarts de compétences peuvent consister en des actions de formation ou bien en d'autres actions conduites par l'organisme comme, par exemple, une reconfiguration de processus, le recrutement d'un personnel déjà formé, une externalisation, une optimisation des autres ressources, la rotation des postes ou la modification des procédures de travail.

4.2.7 Définir la spécification des besoins de formation

Quand la formation est choisie en tant que solution pour réduire les écarts de compétences, il convient de spécifier les besoins de formation et de les formaliser par écrit.

Il convient que la spécification des besoins de formation formalise les objectifs ainsi que les résultats attendus de la formation. Il convient que la liste des exigences de compétences établie en 4.2.3, les résultats des formations antérieures, les écarts de compétences existants et les demandes d'actions correctives fournissent les éléments d'entrée pour l'élaboration de la spécification des besoins de formation.

Il convient que cette formalisation soit intégrée dans la spécification du dispositif de formation et qu'elle contienne l'enregistrement des objectifs de l'organisme. Ceux-ci serviront de données d'entrée pour la conception et la planification de la formation ainsi que pour le pilotage du processus de formation.

4.3 Concevoir et planifier la formation

4.3.1 Généralités

L'étape de conception et de planification permet d'établir le cahier des charges du dispositif de formation.

Cette étape couvre

- a) la conception et la planification des actions de formations à entreprendre pour traiter les écarts de compétences identifiés en 4.2.5; et
- b) la définition de critères pour évaluer les résultats de la formation et pour piloter le processus de formation (voir 4.5, article 5 et Tableau A.2).

4.3.2 Définir les contraintes

Il convient d'identifier et de répertorier les contraintes qui s'exercent sur le processus de formation.

Celles-ci peuvent comprendre

- toute exigence légale et réglementaire;
- les exigences découlant des politiques de l'organisme, y compris celles qui relèvent des ressources humaines imposées par l'organisme;
- les contraintes financières;
- les exigences de durée et de calendrier;
- la disponibilité, la motivation et la capacité des personnes à se former;
- d'autres facteurs comme la disponibilité de ressources internes pour réaliser la formation ou celle de prestataires de formation professionnellement reconnus; et
- les contraintes inhérentes à toutes autres ressources disponibles.

Il convient de se référer à la liste des contraintes pour choisir des modes de formation (4.3.3) et un prestataire de formation (4.3.5) et pour élaborer le cahier des charges du dispositif de formation (4.3.4).

4.3.3 Modes de formation et critères de sélection

Il convient de définir les modes pertinents de formation susceptibles de répondre aux besoins de formation. Les types appropriés de formation qui sont fonction des ressources, des contraintes et des objectifs identifiés peuvent consister en

- cours ou formations dispensés sur le site ou au-dehors;
- apprentissage;
- tutorat, coaching et conseil sur le tas;
- autoformation; et
- formation à distance.