
**Management de la qualité — Lignes
directrices pour l'implication et les
compétences du personnel**

*Quality management — Guidelines on people involvement and
competence*

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 10018:2012

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/95a3f395-a133-49d8-82e2-a7e03470898d/iso-10018-2012>



iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

ISO 10018:2012

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/95a3f395-a133-49d8-82e2-a7e03470898d/iso-10018-2012>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2012

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 22 749 09 47
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 Management de l'implication et de la compétence du personnel	2
4.1 Généralités	2
4.2 Implication et stratégie de la direction	2
4.3 Processus d'implication du personnel et d'acquisition de compétences	2
4.4 Analyse de l'implication du personnel et de l'acquisition de compétences	3
4.5 Planification de l'implication et de la compétence	4
4.6 Mise en œuvre	5
4.7 Évaluation	6
5 Responsabilité de la direction	7
5.1 Engagement de la direction	7
5.2 Écoute client	7
5.3 Politique qualité	7
5.4 Objectifs qualité et planification	7
5.5 Responsabilité, autorité et communication	7
5.6 Revue de direction	8
6 Management des ressources	8
6.1 Mise à disposition des ressources	8
6.2 Ressources humaines	9
6.3 Infrastructure	9
6.4 Environnement de travail	9
7 Réalisation du produit	10
7.1 Planification de la réalisation du produit	10
7.2 Processus relatifs au client	10
7.3 Conception et développement	11
7.4 Achats	12
7.5 Production et préparation du service	13
7.6 Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure	14
8 Mesurage, analyse et amélioration	14
8.1 Généralités	14
8.2 Surveillance et mesurage	15
8.3 Maîtrise du produit non conforme	16
8.4 Analyse des données	16
8.5 Amélioration	16
Annexe A (informative) Facteurs ayant une incidence sur l'implication et la compétence du personnel	18
Annexe B (informative) Auto-évaluation	24
Bibliographie	26

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 2.

La tâche principale des comités techniques est d'élaborer les Normes internationales. 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 du présent document 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.

L'ISO 10018 a été élaborée par le comité technique ISO/TC 176, *Management et assurance de la qualité*, sous-comité SC 3, *Techniques de soutien*.

iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

ISO 10018:2012

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/95a3f395-a133-49d8-82e2-a7e03470898d/iso-10018-2012>

Introduction

0.1 Généralités

La performance globale d'un système de management de la qualité et ses processus dépendent en dernier lieu de l'implication du personnel compétent correctement introduit et intégré dans l'organisation. L'implication du personnel a son importance en ce sens qu'elle permet au système de management de la qualité d'une organisation d'obtenir des résultats cohérents et alignés sur les stratégies et valeurs dudit personnel. Il est indispensable d'identifier, de développer et d'évaluer les connaissances, le savoir-faire et le comportement, ainsi que l'environnement de travail, requis pour une implication efficace du personnel avec les compétences nécessaires.

La présente Norme internationale fournit des lignes directrices applicables aux facteurs humains qui exercent une influence sur l'implication et la compétence des personnes, et qui créent de la valeur qui permet d'atteindre les objectifs de l'organisation.

0.2 Relation avec les systèmes de management de la qualité

Les normes de systèmes de management de la qualité développées par l'ISO/TC 176 sont basées sur les principes de management de la qualité décrits dans l'ISO 9000.

La corrélation entre la présente Norme internationale et l'ISO 9001 facilite l'implication et la compétence des personnes dans le cadre du système de management de la qualité; cependant la présente Norme internationale peut également être utilisée avec d'autres systèmes de management.

0.3 Approche basée sur les processus pour l'implication et la compétence des personnes

La présente Norme internationale est fondée sur une approche stratégique fondée sur des processus (voir Figure 1) en vue du développement de l'implication et de la compétence des personnes à tous les niveaux de l'organisation.

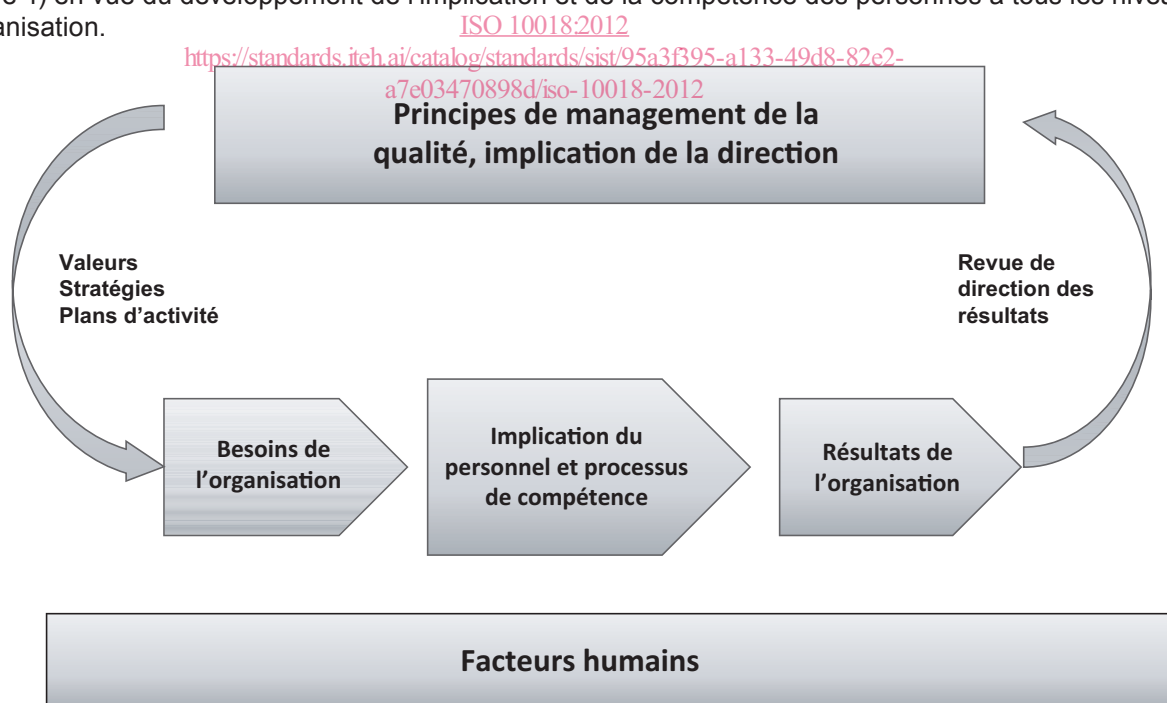


Figure 1 — Processus stratégique dédié à l'implication et à la compétence des personnes

Le modèle de processus (voir Figure 2) fait ressortir des actions, des résultats et des plans tactiques dédiés à l'implication et à la compétence des personnes.

Si l'implication et la compétence des personnes sont contrôlées, mesurées et analysées dans le système de management de la qualité, cela donne des résultats qui permettent à la direction de prendre des décisions dans le sens de l'amélioration du niveau de satisfaction des clients.

0.4 Utilisation de la présente Norme internationale

L'Article 4 décrit les processus qu'une organisation peut utiliser pour mettre en œuvre et maintenir l'implication et la compétence du personnel dans les systèmes de management de la qualité.

Les facteurs humains décrits en 4.6 fournissent les actions susceptibles d'être entreprises pour renforcer l'implication du personnel. Les lignes directrices définies dans les Articles 5 à 8 fournissent les actions spécifiques susceptibles d'être entreprises pour satisfaire aux exigences de systèmes de management de la qualité individuelles, par exemple celles spécifiées dans l'ISO 9001.

La présente Norme internationale fournit des recommandations aux responsables, dirigeants, surveillants, praticiens de la qualité, représentants du management de la qualité et responsables des ressources humaines.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO 10018:2012](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/95a3f395-a133-49d8-82e2-a7e03470898d/iso-10018-2012)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/95a3f395-a133-49d8-82e2-a7e03470898d/iso-10018-2012>

Management de la qualité — Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel

1 Domaine d'application

La présente Norme internationale fournit des recommandations destinées à améliorer l'implication et la compétence du personnel et à l'engager dans le système de management de la qualité de l'organisation. Elle s'applique à toute organisation, quels que soient sa taille, son type ou son activité.

2 Références normatives

Les documents de référence suivants sont indispensables pour l'application 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 9000, *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions donnés dans l'ISO 9000 ainsi que les suivants s'appliquent.

3.1

compétence

aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et savoir-faire pour obtenir les résultats souhaités

NOTE 1 L'application continue de la compétence peut être altérée par l'environnement de travail avec l'ensemble de ses variations, pressions, relations et conflits susceptibles, par exemple, d'affecter l'attitude et l'engagement à appliquer les connaissances et savoir-faire correspondants.

NOTE 2 Les exigences de compétence sont bien plus que des titres universitaires, une formation scolaire ou des années d'expérience. Elles définissent des résultats ou des produits à obtenir pour une tâche particulière, les critères ou les normes de performance, les preuves requises et leur méthode d'obtention.

NOTE 3 Les compétences référencées dans la présente Norme internationale s'appliquent aux personnes, qu'elles soient internes ou externalisées.

3.2

acquisition d'une compétence

processus qui vise à assurer l'atteinte d'une **compétence** (3.1) par une personne, un groupe de personnes ou une organisation

NOTE Pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs et de répondre à ses besoins, il peut être nécessaire de mettre en place un programme continu d'acquisition de compétences.

3.3

développement d'une compétence

processus de renforcement de la compétence d'une personne, d'un groupe de personnes ou d'une organisation

3.4

facteurs humains

caractéristiques physiques ou cognitives, ou comportements sociaux d'un individu

NOTE Les facteurs humains peuvent avoir une influence significative sur l'interaction au sein des systèmes de management et le fonctionnement de ces derniers.

3.5

implication

engagement dans et contribution à des objectifs partagés

4 Management de l'implication et de la compétence du personnel

4.1 Généralités

Le présent article fournit un processus et des lignes directrices destinés à renforcer l'implication et la compétence du personnel. Les organisations peuvent utiliser ces lignes directrices pour garantir un engagement à long terme en matière d'implication et de compétence.

4.2 Implication et stratégie de la direction

Pour l'efficacité des systèmes de management de la qualité, il est nécessaire que les dirigeants participent activement à la réalisation des objectifs d'implication et de compétence du personnel.

Il convient que les dirigeants invitent le personnel à assumer des responsabilités et créent des conditions qui permettent l'obtention des résultats souhaités, assurant de ce fait la satisfaction des exigences statutaires et réglementaires applicables.

Il convient que les dirigeants démontrent leur engagement pour l'implication et la compétence du personnel par

- a) la définition des stratégies, politiques et objectifs,
- b) la définition des responsabilités et autorités,
- c) la connaissance des besoins et attentes des clients,
- d) la détermination des exigences concernant le personnel, telles que les connaissances, savoir-faire et comportement,
- e) l'évaluation des exigences concernant les ressources, telles que l'infrastructure, l'environnement et les conditions de travail,
- f) l'affectation des ressources requises, et
- g) la promotion de la communication.

4.3 Processus d'implication du personnel et d'acquisition de compétences

La compétence peut être traitée dans des plans de développement qui contribuent également à l'implication du personnel. Le processus d'implication du personnel et d'acquisition de compétences est décrit à la Figure 2.

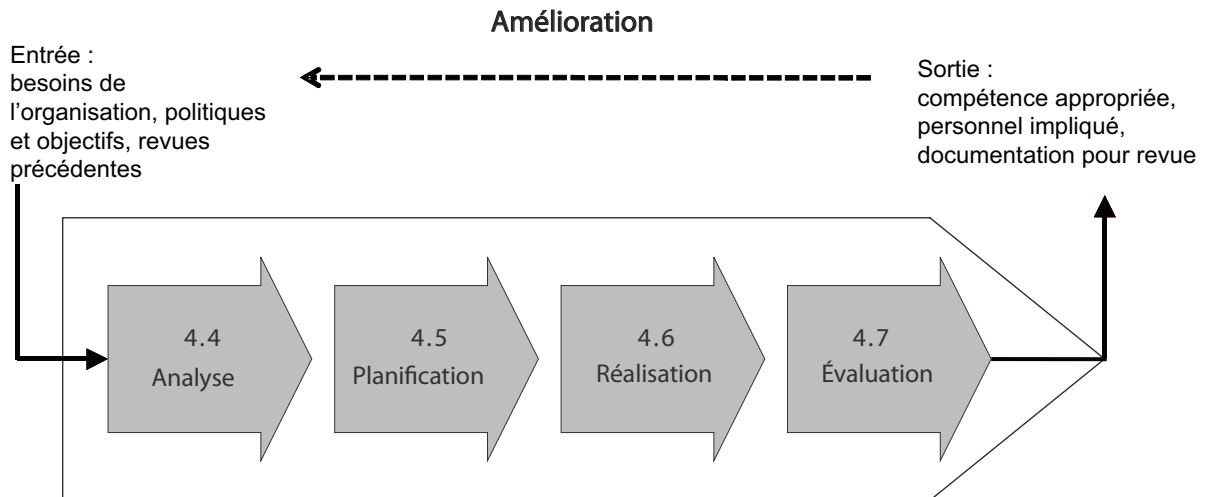


Figure 2 — Processus de développement de l'implication du personnel et de l'acquisition de compétences au sein d'une organisation

Le processus est fondé sur les quatre étapes présentées ci-dessous:

- a) analyse (voir 4.4): les données sont collectées et analysées par rapport aux objectifs à court et à long termes de l'organisation, eu égard à l'implication et à la compétence du personnel;
- b) planification (voir 4.5): des procédures sont établies et maintenues pour planifier le processus d'implication du personnel et d'acquisition de compétences au niveau de l'organisation, du groupe et de l'individu;
- a) mise en œuvre (voir 4.6): les plans et actions associées sont exécutés de manière à atteindre l'objectif d'implication et de compétence du personnel;
- c) évaluation (voir 4.7): les plans, actions et résultats sont examinés et évalués pour une amélioration continue.

Il convient d'effectuer une revue à chaque étape afin de s'assurer du caractère correct des données d'entrée et de sortie. Ces étapes s'appliquent à tous les niveaux de l'organisation, du groupe et de l'individu.

4.4 Analyse de l'implication du personnel et de l'acquisition de compétences

4.4.1 Identification des besoins

Il convient que l'organisation identifie ses besoins à court et à long termes en termes d'implication et de compétence du personnel, et ce, aux intervalles planifiés. L'identification des besoins peut inclure les stratégies d'organisation, valeurs, plans d'activité, politiques et conseils des parties intéressées telles que les clients.

Le processus d'identification débute par l'évaluation des niveaux actuels d'implication et de compétence du personnel, puis par l'identification des limites ou des lacunes éventuelles. Le processus implique par conséquent les phases d'évaluation suivantes:

- a) identification des besoins en termes d'implication et de compétence;
- b) identification des conditions et ressources nécessaires pour que le personnel soit efficace à son poste de travail.

Il convient que l'organisation étudie également la nécessité ou non de prendre des dispositions spéciales pour limiter ou gérer les risques liés aux insuffisances des activités actuelles. De tels risques peuvent se produire lorsqu'il y a, par exemple, des tâches nouvelles ou complexes, des barrières linguistiques ou des changements organisationnels.

4.4.2 Évaluation

Il convient que l'organisation évalue l'implication et la compétence du personnel au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'organisation. Pour évaluer le niveau d'implication du personnel, il convient que les dirigeants définissent des méthodes d'évaluation spécifiques de la manière dont le personnel travaille, communique, collabore et se constitue en réseau.

Il convient que l'évaluation soit cohérente avec les activités de développement. Il convient que le résultat de l'évaluation permette d'analyser la réalisation des objectifs qui ont été fixés par rapport à l'implication et à la compétence du personnel. Il convient de conserver le résultat de cette évaluation.

Le résultat de l'évaluation définit les lacunes entre l'implication et la compétence existantes du personnel et les besoins qui ont été identifiés. Les lacunes montrent les domaines à développer et à enregistrer comme éléments d'entrée de l'étape suivante.

4.5 Planification de l'implication et de la compétence

4.5.1 Généralités

Une fois l'analyse des lacunes réalisée, il convient que l'organisation suive et maintienne les procédures de planification de l'implication de son personnel et d'acquisition de compétences. Cela inclut le développement et l'établissement d'objectifs de compétence à court et à long termes, tant au niveau de l'organisation que de l'individu. Il convient d'approuver et de documenter les objectifs.

Il convient d'intégrer les plans dans la planification organisationnelle et financière annuelle afin de s'assurer de l'existence de ressources planifiées destinées à atteindre les objectifs d'implication et de compétence du personnel.

4.5.2 Planification organisationnelle

Il convient que les plans d'acquisition de compétences et d'implication du personnel reposent sur la feuille de route stratégique qui influe sur les besoins futurs. Il convient que ces plans soient documentés et comprennent les éléments suivants:

- la détermination des objectifs et exigences sur la base de l'orientation stratégique de l'organisation;
- la définition des activités et des responsabilités;
- la définition d'un délai d'exécution pour l'implication du personnel et l'acquisition de compétences;
- la mise à disposition des ressources requises.

Il convient que les plans fassent l'objet d'un accord entre les employés et leurs dirigeants et qu'ils soient par ailleurs consignés, revus et actualisés de manière régulière. Le plan est un document stratégique fondé sur les analyses décrites précédemment et il convient que la direction de l'organisation l'adopte. Il convient que le plan définisse des activités, des responsabilités et des délais d'exécution afin d'atteindre les objectifs de développement.

4.5.3 Planification de l'implication et des compétences de l'individu

Il convient d'établir un plan de développement de compétences et d'implication individuelles pour chaque employé. Il convient que les plans définissent des activités, ressources, responsabilités et délais d'exécution afin d'atteindre les objectifs de développement. Il convient que les plans de développement de compétences et d'implication individuelles fassent l'objet d'un accord entre les employés, leurs dirigeants et responsables et qu'ils soient par ailleurs consignés, revus et actualisés de manière régulière.

4.6 Mise en œuvre

4.6.1 Généralités

Il convient que l'organisation accomplisse des activités planifiées (voir 4.5) pour l'implication du personnel et l'acquisition de compétences. Il convient de consigner et d'examiner les résultats de ces activités.

4.6.2 Mise en œuvre des plans d'implication du personnel

Il convient que les actions de leadership visant à renforcer l'implication du personnel traitent les facteurs humains tels que la communication, le travail en équipe, la responsabilité, l'innovation et la reconnaissance. Ces facteurs sont plus amplement définis dans l'Annexe A.

L'implication exige un environnement dans lequel le personnel participe à la planification et peut exercer une influence sur les décisions et actions qui affectent ses activités. Il convient que l'environnement permette l'engagement du personnel à atteindre les objectifs de l'organisation.

Le processus d'implication du personnel comprend un certain nombre de facteurs, tels que décrits ci-après.

- Communication: elle intègre les facteurs humains et il convient par ailleurs de les traiter afin de favoriser une vision commune et l'implication du personnel. Il convient que les dirigeants communiquent de manière continue au personnel les informations et les attentes clés et écoutent ses opinions concernant l'orientation actuelle (voir A.4).
- Recrutement: processus de recherche, examen et sélection de personnel pour un poste au sein d'une organisation. Les responsables peuvent prendre en charge une partie du processus de recrutement, les organisations de plus grande taille ayant toutefois souvent recours à des recruteurs professionnels (voir A.12).
- Sensibilisation: une fois les objectifs et les méthodes de communication établis, il convient que le personnel ait conscience du fait que l'ISO 9001 exige d'une organisation qu'elle établisse et mette en œuvre un système de management de la qualité. Il convient que les responsables s'assurent que leur personnel est sensibilisé aux processus dont il est responsable (voir A.3).
- Engagement: l'engagement de l'employeur est l'engagement de l'entreprise à améliorer le partenariat et à développer une vision commune entre les employés et les responsables. (voir A.8).
- Travail en équipe et collaboration: on parle de collaboration lorsque des personnes œuvrent pour un objectif commun. Il s'agit d'une méthode d'organisation du travail qui contribue grandement à l'implication du personnel, dans la mesure où elle crée des objectifs communs, des connaissances, valeurs et attitudes communes parmi le personnel. Cela participe à l'augmentation de la probabilité de réalisation des objectifs qualité (voir A.14).
- Responsabilité et autorité: les dirigeants sont responsables de la mise en place des systèmes qui confèrent au personnel le droit d'exercer ses responsabilités concernant la prise de décisions portant sur ses activités. Il convient qu'elles soient cohérentes avec les exigences de compétence définies dans le système de management de la qualité. Les responsables créent un environnement de travail qui promeut la capacité du personnel à contrôler son propre travail et à prendre des décisions dont il est responsable (voir A.13).
- Créativité et innovation: la réussite provient d'un degré élevé de créativité. Admettre la créativité produit un sens plus élevé de la satisfaction individuelle et par conséquent une implication plus forte. La créativité constitue le processus de génération d'idées nouvelles, tandis que l'innovation est le processus d'application de ces idées. Dans le contexte d'une organisation, le terme «innovation» fait référence au processus complet par lequel les individus ou les groupes produisent des idées nouvelles et les transforment en produits, services ou pratiques commerciales (voir A.5).
- Reconnaissance et récompenses: il convient que l'organisation mène des actions qui visent à l'amélioration continue de l'implication du personnel. Cette amélioration est réalisée par un système de reconnaissance et de récompenses, ainsi que de retour d'information à l'intention des individus ou des équipes impliqués dans l'obtention de résultats au profit de l'organisation (voir A.11).

Outre les facteurs susmentionnés, certains facteurs décrits dans l'Annexe A affectent également le niveau d'implication du personnel, c'est-à-dire le leadership (voir A.9), l'habilitation (voir A.7), l'attitude et la motivation (voir A.2), et l'éducation et l'apprentissage (voir A.6).

EXEMPLES Des exemples de méthodes de mesure du degré de mise en œuvre de certains de ces facteurs humains sont donnés ci-dessous. Les mesures peuvent être obtenues au moyen d'enquêtes sur le personnel, de groupes cibles ou d'entretiens individuels.

— Sensibilisation	Le degré d'appréhension des politiques et objectifs du système de management de la qualité de l'organisation.
— Réseautage	L'efficacité de la méthode du travail en commun des groupes d'employés et la méthode de soutien mutuel dans l'exécution de tâches critiques.
— Engagement des employés	Le niveau de satisfaction que les employés éprouvent à l'égard des activités telles que communication, apprentissage et gestion.
— Travail en équipe	Le niveau de réalisation par une équipe de ses objectifs en termes de jalons de projet clés et d'exigences relatives au processus.
— Créativité et innovation	Les différentes idées produites par comparaison à leurs taux de mise en œuvre.

4.6.3 Mise en œuvre des plans de compétence

Il convient que l'organisation accomplisse des activités planifiées d'acquisition de compétences. Le plan d'acquisition de compétences constitue l'élément d'entrée de cette étape.

Les activités contenues dans un plan d'acquisition dédié à l'organisation peuvent être l'éducation et la formation, le recrutement, l'établissement de partenariats et l'externalisation.

Pour un employé, un plan de développement de compétences peut comprendre l'éducation et la formation (salle de classe ou en cours d'emploi), le réseautage, le travail en équipe, la lecture et l'auto-analyse.

Il convient de consigner les activités exécutées.

4.7 Évaluation

Il convient que l'organisation suive les procédures d'évaluation de l'efficacité des activités d'implication du personnel et d'acquisition de compétences réalisées.

Il convient que l'évaluation compare les résultats des activités d'implication du personnel et d'acquisition de compétences avec les plans préparés précédemment, et il convient par ailleurs de communiquer les résultats à toutes les parties concernées. Il convient alors de mettre en œuvre les améliorations nécessaires.

Il convient d'effectuer les évaluations aux intervalles planifiés et de consigner et utiliser par ailleurs les résultats comme élément d'entrée du processus de revue de direction.

La plupart des activités suivantes énumérées dans les Articles 5 à 8 peuvent être utilisées comme liste de contrôle pour évaluer l'état actuel d'une organisation concernant l'implication et la compétence du personnel. Le niveau d'implication et de compétence du personnel peut être vérifié en comparant les actions achevées avec les éléments énumérés sous chaque article.

L'Annexe B fournit également une méthode d'auto-évaluation organisationnelle.