

Redline version  
compare la Deuxième édition  
à la Première édition



---

---

## Management de la qualité — Lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes

*Quality management — Guidelines for competence management and people development*

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
(standards.iteh.ai)  
Full standard:  
<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/44bb7074-e07c-4e8e-abaf-90872309e976/iso-10015-2015>



Numéro de référence  
ISO 10015:redline:2019(F)

## IMPORTANT

**Exemple de texte 1** — Texte ayant été ajouté (en vert)

~~Exemple de texte 2~~ — Texte ayant été supprimé (en rouge)



— Figure graphique ayant été ajoutée



— Figure graphique ayant été supprimée

**1.x ...**

— Si des modifications ont été apportées à un article/paragraphe, l'article/le paragraphe est mis **en évidence en jaune** dans le Sommaire

## AVERTISSEMENT

Cette version marquée met en évidence les principales modifications dans la présente édition du document comparée à l'édition précédente. Elle ne reflète pas les détails (par exemple les changements de ponctuation).

Cette version marquée ne constitue pas le document ISO officiel et n'est pas destinée à être utilisée à des fins de mise en œuvre.

*iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)  
Full standard:  
https://standards.iteh.ai/catalog/standards/ist/480b707/e07c-4e8e-abaf-90872309e976/iso-10015-2019*



## DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2019

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, Geneva  
Tél.: +41 22 749 01 11  
Fax: +41 22 749 09 47  
E-mail: [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Web: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

## Sommaire

Page

<b>Avant-propos</b>	iv
<b>Introduction</b>	v
<b>1</b>	<b>Domaine d'application</b> 1
<b>2</b>	<b>Références normatives</b> 1
<b>3</b>	<b>Termes et définitions</b> 2
<b>4</b>	<b>Lignes directrices pour la formation</b> 2
4.1	Formation, un processus en quatre étapes 2
4.1.1	Généralités 2
4.1.2	Achat de produits et de services en rapport avec la formation 3
4.1.3	Implication du personnel 3
4.2	Définir les besoins de formation 3
4.2.1	Généralités 3
4.2.2	Définir les besoins de l'organisme 4
4.2.3	Définir et analyser les exigences de compétences 4
4.2.4	Effectuer la revue des compétences 4
4.2.5	Définir les écarts de compétences 5
4.2.6	Identifier les solutions pour réduire les écarts de compétence 5
4.2.7	Définir la spécification des besoins de formation 5
4.3	Concevoir et planifier la formation 6
4.3.1	Généralités 6
4.3.2	Définir les contraintes 6
4.3.3	Modes de formation et critères de sélection 6
4.3.4	4.2.1 Cahier des charges du dispositif de formation 7
	organisationnelles 7
4.3.5	4.2.2 Compétences des équipes ou groupes 8
4.4	Pourvoir à la formation 9
4.4.1	Généralités 9
4.4.2	Apporter un appui 9
4.5	4.3 Évaluer les résultats de la formation 10
	de compétences et de développement des personnes 10
4.5.1	Généralités 10
4.5.2	Collecter les données et préparer le rapport d'évaluation 10
<b>5</b>	<b>Piloter et améliorer le processus de formation</b> 11
	<b>développement des personnes</b> 11
5.1	Généralités 11
5.2	Planification 11
5.3	Structure du programme 11
5.4	Généralités Actions 12
5.5	5.2.5 Valider le processus de formation Rôles et responsabilités 13
5.6	Évaluation de l'impact du programme de gestion des compétences et de 14
	développement des personnes 14
5.6.1	Généralités 14
5.6.2	Évaluation aux niveaux de l'organisme, de l'équipe, du groupe ou de 14
	l'individu 14
5.7	Détermination des besoins futurs en matière de compétences et de 15
	développement des personnes 15
<b>Annexe A (informative)</b>	<b>Tableaux</b> 16
<b>Bibliographie</b>	<b>20</b>

## Avant-propos

~~L'ISO~~ L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de ~~l'ISO~~ l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de ~~l'ISO~~ 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~~ l'ISO participent également aux travaux. ~~L'ISO~~ L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (~~CEI~~ IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les ~~Normes internationales~~ 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](http://www.iso.org/directives)).

~~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~~ L'attention est attirée 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~~ L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir [www.iso.org/brevets](http://www.iso.org/brevets)).

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](http://www.iso.org/avant-propos).

~~La Norme internationale ISO 10015~~ Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 176, *Management et assurance de la qualité*, sous-comité SC 3, *Techniques de soutien*, en collaboration avec le comité technique ISO/TC 260, *Management des ressources humaines*.

Cette deuxième édition annule et remplace la première édition (ISO 10015:1999), qui a fait l'objet d'une révision technique. Les principales modifications par rapport à l'édition précédente sont les suivantes:

- a) modification de la structure du présent document pour mieux correspondre à celle de la série de normes ISO 9000;
- b) mise à jour du présent document en vue de soutenir les organismes dans le processus de détermination de leurs besoins en compétences à intervalles réguliers;
- c) clarification plus détaillée de la notion de gestion des compétences.

~~L'annexe A de la présente Norme internationale est donnée uniquement à titre d'information~~ 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](http://www.iso.org/fr/members.html).

## Introduction

Les individus sont au cœur des organismes. Les performances organisationnelles dépendent de la manière dont les compétences des individus sont utilisées dans le milieu professionnel. La gestion des compétences et le développement des personnes nécessitent une prise en charge réussie aux niveaux des organismes, des équipes, des groupes et des individus.

La gestion des compétences et le développement des personnes sont clairement liés: le développement des personnes fait partie de la gestion des compétences et les personnes compétentes auront des besoins en développement. Ces deux concepts sont interdépendants et, sur bien des points, indissociables.

Appliquer des processus de gestion des compétences et de développement des personnes de façon planifiée et systématique contribue grandement à améliorer les capacités d'un organisme, à concrétiser ses orientations stratégiques et à atteindre les résultats escomptés. La gestion des compétences joue un rôle important dans l'optimisation des aptitudes de l'organisme à créer et offrir de la valeur.

Les principes de management de la qualité qui sous-tendent la ~~famille des normes~~ série de 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. Les normes ISO 10001 à ISO 10019 fait partie) soulignent l'importance de pouvoir compter sur des individus compétents et d'encourager une culture favorisant la croissance et le développement continu.

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. Le présent document fournit des recommandations 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 ainsi que leur personnel pour résoudre les problématiques liées à la gestion des compétences et au développement des personnes. Il peut être appliqué lorsque des recommandations s'avèrent nécessaires quant à l'interprétation des références relatives à la gestion des compétences et au développement des personnes dans les systèmes de management de la qualité couverts par la série 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, ou toute autre norme relative aux systèmes de management (par exemple, le management des risques, le management environnemental, etc.).

Le présent document offre des recommandations afin d'aider les organismes dans la gestion des compétences et le développement des personnes. La Figure 1 décrit le processus correspondant.

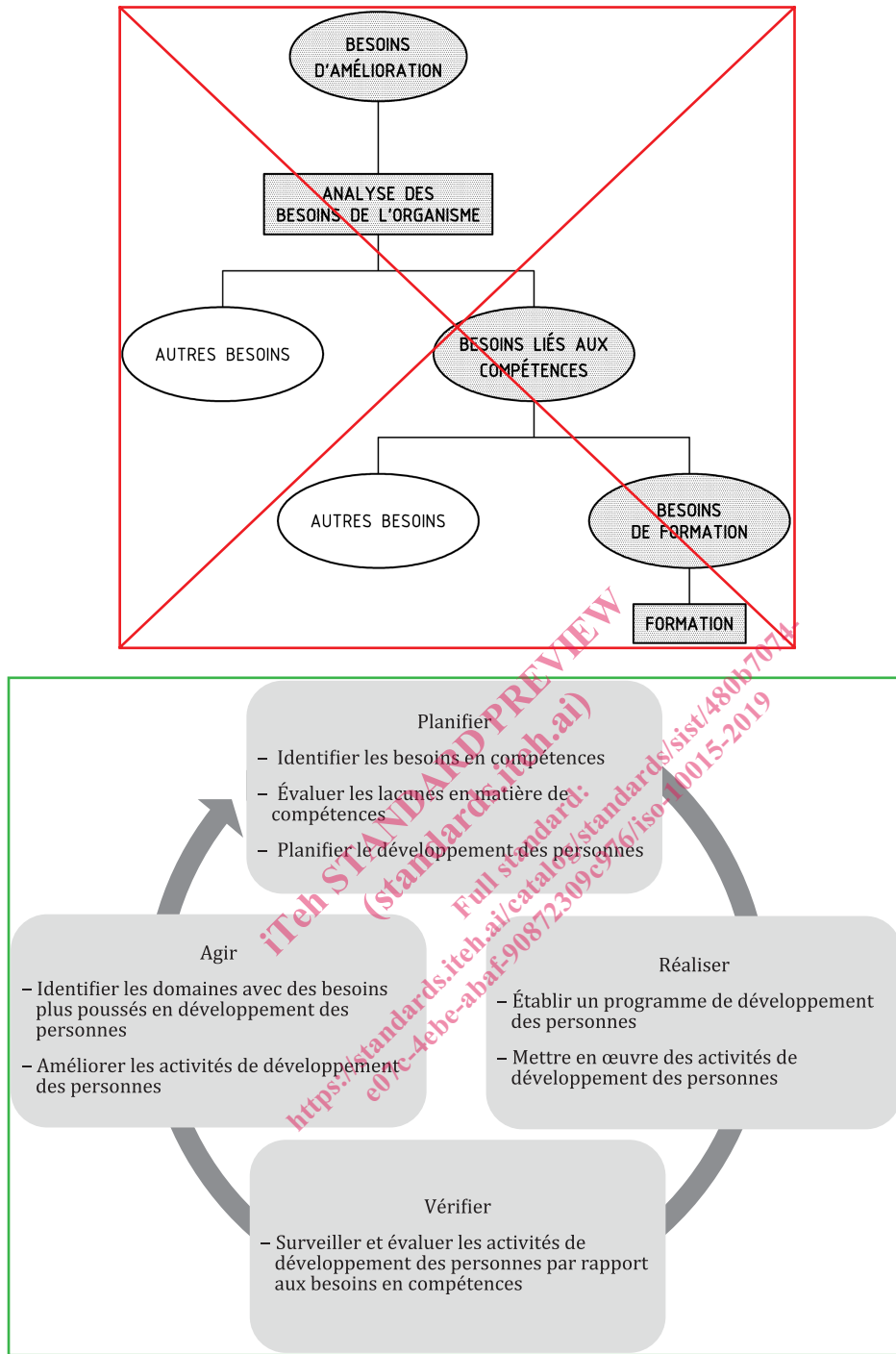


Figure 1 — ~~Amélioration de la qualité par la formation~~ **Processus de gestion des compétences et du développement des personnes**

~~Les objectifs de progrès continus 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)

Full standard:  
<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/480b7074-e07c-4e8e-abaf-90872309e976/iso-10015-2019>

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

Full standard:  
<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/480b7074-e07c-4e8e-abaf-90872309e976/iso-10015-2019>



# Management de la qualité — Lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes

## 1 ~~Domaine d'application~~ 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.~~ Le présent document fournit des recommandations afin que les organismes établissent, mettent en œuvre, maintiennent et améliorent des systèmes de gestion des compétences et de développement des personnes qui influent de manière positive sur la conformité des produits et des services proposés par un organisme et sur les besoins et attentes des parties prenantes concernées.

~~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.~~ Le présent document s'applique à tous les organismes, indépendamment de leur type ou leur taille. Il ne complète et ne modifie en aucune façon les exigences de la série de normes ISO 9000, ni celles d'autres 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.~~

## 2 ~~Référence normative~~ Références normatives

~~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.~~ 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, 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. ~~seule l'édition citée s'applique.~~ 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 de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

~~ISO 8402:1994~~ 9000:2015, ~~Management de la qualité et assurance~~ ~~Vocabulaire~~ ~~Principes essentiels et vocabulaire~~ ~~de la qualité~~

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

### 3 Termes et définitions

Pour les besoins de la présente Norme internationale du présent document, les termes et définitions donnés dans les définitions de l'ISO 9000:2015 ainsi que les termes et définitions 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 <http://www.electropedia.org/>

#### 3.1 compétence

aptitude à mettre en pratique des connaissances (3.4) et des savoir-faire (3.3) pour obtenir les résultats escomptés

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.10.4, modifiée — Les notes à l'article ont été supprimées.]

#### 3.2 développement des personnes

fait d'encourager les employés à acquérir des compétences (3.1) nouvelles ou approfondies, en créant des opportunités d'apprentissage et de formation ainsi que des circonstances favorables au déploiement des acquis

#### 3.2.3.3 formation savoir-faire

processus destiné à produire et à développer les connaissances, les savoir-faire et les comportements nécessaires à la satisfaction d'exigences capacité acquise par apprentissage pour réaliser une tâche selon une attente spécifiée

[SOURCE: ISO 30401:2018, 3.30]

#### 3.4 connaissance

capital personnel ou organisationnel permettant des décisions et une action efficaces en contexte

[SOURCE: ISO 30401:2018, 3.25, modifiée — Les notes à l'article ont été supprimées.]

### 4 Lignes directrices pour la formation Gestion des compétences

#### 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.

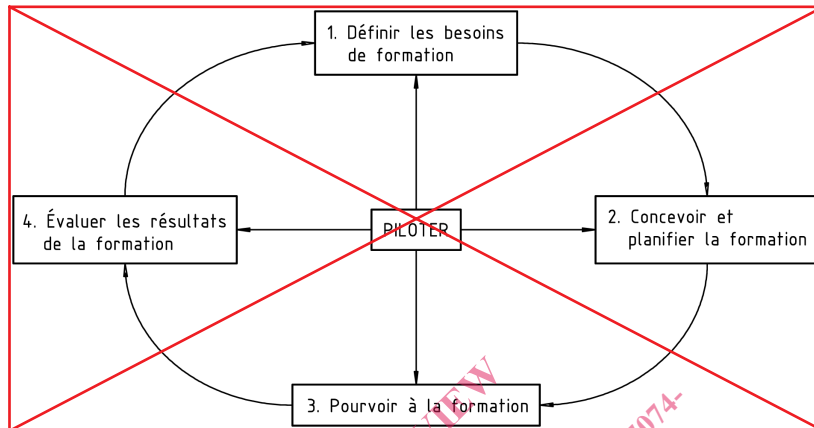
Pour faciliter l'utilisation de la présente Norme internationale et afin de faire une distinction entre lignes directrices et utilisation du modèle de processus pour décrire les lignes directrices, le modèle de processus est donné dans les Tableaux A.1 à A.5 de l'annexe A.

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.~~

~~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 **Généralités**

#### ~~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 liés 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~~

- ~~a) définir les écarts entre les compétences existantes et les compétences requises,~~