

---

---

**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)**

[ISO 10015:2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/480b7074-e07c-4ebe-abaf-90872309c976/iso-10015-2019)

[https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/480b7074-e07c-4ebe-abaf-  
90872309c976/iso-10015-2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/480b7074-e07c-4ebe-abaf-90872309c976/iso-10015-2019)



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

ISO 10015:2019

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/480b7074-e07c-4ebe-abaf-90872309c976/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, Genève  
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> .....	<b>iv</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>v</b>
<b>1</b> <b>Domaine d'application</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b> <b>Références normatives</b> .....	<b>1</b>
<b>3</b> <b>Termes et définitions</b> .....	<b>1</b>
<b>4</b> <b>Gestion des compétences</b> .....	<b>2</b>
4.1    Généralités.....	2
4.2    Détermination des besoins en compétences.....	2
4.2.1    Compétences organisationnelles.....	2
4.2.2    Compétences des équipes ou groupes.....	3
4.2.3    Compétences individuelles.....	3
4.3    Évaluation des besoins existants en matière de compétences et de développement des personnes.....	3
<b>5</b> <b>Gestion des compétences et développement des personnes</b> .....	<b>4</b>
5.1    Généralités.....	4
5.2    Planification.....	4
5.3    Structure du programme.....	4
5.4    Actions.....	5
5.5    Rôles et responsabilités.....	6
5.6    Évaluation de l'impact du programme de gestion des compétences et de développement des personnes.....	6
5.6.1    Généralités.....	6
5.6.2    Évaluation aux niveaux de l'organisme, de l'équipe, du groupe ou de l'individu.....	7
5.7    Détermination des besoins futurs en matière de compétences et de développement des personnes.....	7
<b>Bibliographie</b> .....	<b>8</b>

## 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](http://www.iso.org/directives)).

L'attention est attirée 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. 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).

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.

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.

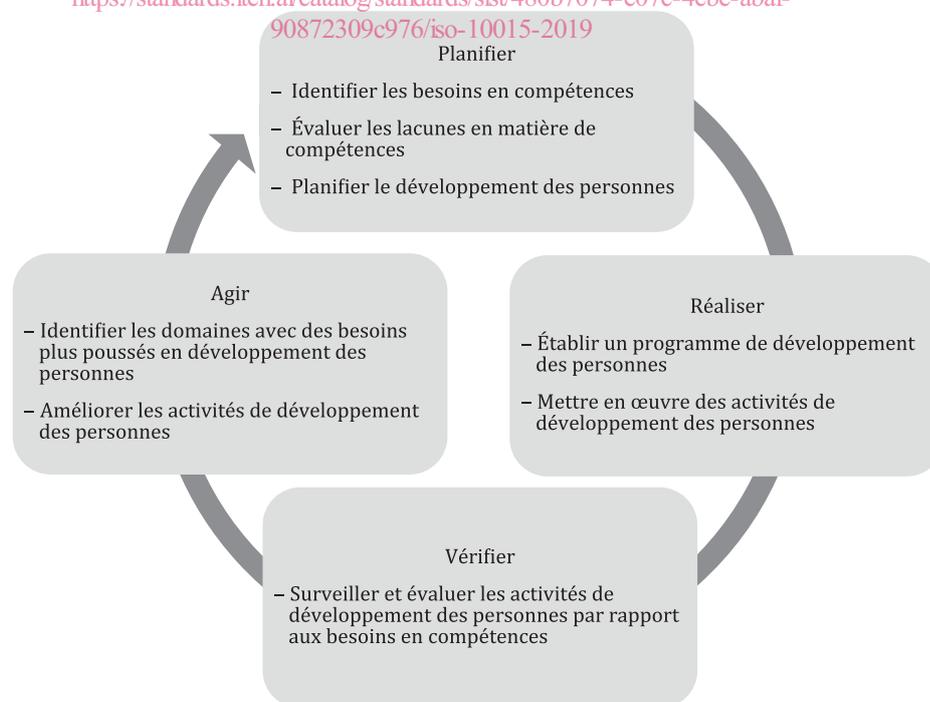
La gestion des compétences et le développement des personnes sont clairement liés: le développement des personnes fait partie de la gestion des compétences et les personnes compétentes auront des besoins en développement. Ces deux concepts sont interdépendants et, sur bien des points, indissociables.

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 série de normes ISO 9000 (dont la série de 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.

Le présent document fournit des recommandations destinées à aider les organismes 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 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 — Processus de gestion des compétences et du développement des personnes**

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

ISO 10015:2019

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/480b7074-e07c-4ebe-abaf-90872309c976/iso-10015-2019>

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

## 1 Domaine d'application

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.

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.

## 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 9000:2015, *Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*  
[ISO 10015:2019](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/480b7074-e07c-4ebe-abaf-90872309c976/iso-10015-2019)

## 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et les définitions de l'ISO 9000:2015 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 <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

### 3.3 savoir-faire

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 Gestion des compétences**

### **4.1 Généralités**

Au moment de considérer leurs besoins en matière de compétences, il convient que les organismes identifient les compétences requises pour atteindre les résultats escomptés, aux niveaux des organismes, des équipes, des groupes et des individus, en prenant en compte les éléments suivants:

- a) le contexte de l'organisme: les fluctuations des problématiques internes/externes ainsi que les besoins et/ou attentes des parties prenantes concernées affectant significativement les besoins en matière de compétences;
- b) l'impact potentiel d'un manque de compétences sur les processus et l'efficacité du système de management;
- c) la reconnaissance des niveaux individuels de compétences en fonction de la capacité à remplir des attributions spécifiques;
- d) les possibilités d'utilisation de compétences données disponibles dans la conception de fonctions, de processus et de systèmes professionnels.

Il convient que la gestion des compétences prenne en compte tous les processus, fonctions et niveaux de l'organisme. Il convient que la détermination des besoins commence par l'évaluation des niveaux de compétences existants, y compris d'éventuelles limites, et par la mise à jour des informations documentées sur les besoins en compétences spécifiées, le cas échéant. Il convient que l'organisme détermine ses besoins en compétences à intervalles réguliers et en réponse aux changements de contexte.

Les organismes peuvent choisir de faire appel à des prestataires externes afin de mener à bien toute activité, y compris toute analyse pour identifier les besoins en compétences et évaluer les niveaux de compétences existants, conformément aux spécifications du présent document. Si un organisme a recours à un prestataire externe, il convient qu'il en surveille et évalue les activités de façon appropriée.

### **4.2 Détermination des besoins en compétences**

#### **4.2.1 Compétences organisationnelles**

Les compétences sont directement affectées par le contexte de l'organisme.

Pour déterminer les types et niveaux de compétences nécessaires, il convient que l'organisme considère, par exemple:

- a) les problématiques externes (exigences juridiques et réglementaires, avancées technologiques);
- b) les facteurs internes (mission, vision, objectifs stratégiques, valeurs et culture de l'organisme, spectre d'activités ou de services, disponibilité des ressources, connaissances organisationnelles);
- c) les besoins et attentes des parties prenantes concernées (législateurs, clients, société).

Il convient que les informations documentées soient conservées de façon appropriée afin d'étayer et de démontrer les points suivants:

- les besoins liés aux compétences:
  - au niveau organisationnel par rapport à l'organisme;
  - au niveau des équipes (accomplissements liés à des formations d'équipes établies ou de groupes plus informels);
  - au niveau des individus (qualifications, résultats en matière de performances/d'évaluation);
- les programmes de développement des personnes et autres initiatives;
- l'évaluation de l'impact du développement des compétences et les actions associées.

#### 4.2.2 Compétences des équipes ou groupes

Au sein de l'organisme, différentes équipes ou différents groupes auront besoin de différentes compétences en fonction des activités qu'ils mènent à bien et des résultats escomptés.

Pour déterminer les différents besoins des équipes ou groupes, il convient que l'organisme considère, par exemple:

- a) l'encadrement;
- b) les objectifs et résultats escomptés des équipes ou groupes;
- c) les activités, processus et systèmes;
- d) la structure de l'équipe ou du groupe: hiérarchie, nombre de personnes, rôles et responsabilités;
- e) la culture de l'équipe ou du groupe et sa capacité à coopérer, collaborer et cultiver le respect.

#### 4.2.3 Compétences individuelles

Il convient que les compétences individuelles soient déterminées à tous les niveaux de l'organisme afin de garantir que chaque rôle ou fonction est assuré(e) de façon optimale.

Pour déterminer les compétences individuelles, il convient que l'organisme considère:

- a) les exigences liées aux compétences externes;
- b) les rôles et responsabilités;
- c) les activités relatives aux rôles ou fonctions;
- d) les comportements (intelligence émotionnelle, capacité à conserver son calme en situation de crise, maintien de la concentration lors de tâches monotones, capacité à travailler dans un esprit de coopération au sein de son équipe, au sein de l'organisme et avec des clients).

### 4.3 Évaluation des besoins existants en matière de compétences et de développement des personnes

Il convient que l'organisme examine ses niveaux de compétences existants par rapport aux besoins en compétences comme défini en 4.2 aux niveaux de l'organisme, de l'équipe, du groupe et de l'individu, dans le but de déterminer si des mesures doivent être prises et à quel niveau afin de satisfaire les besoins en compétences.

Il convient que l'organisme:

- a) considère les niveaux de compétences existants;