

---

---

**Management de la qualité —  
Recommandations pour l'engagement  
du personnel**

*Quality management — Guidance for people engagement*

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

ISO 10018:2020

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/874fbc3-435e-43be-9774-fcfd49c6de1/iso-10018-2020>



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

ISO 10018:2020

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/874fbc3-435e-43be-9774-fcfd49c6de1/iso-10018-2020>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2020

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>Contexte de l'organisme et culture de la qualité</b> .....                               | <b>1</b>  |
| 4.1    Éléments à prendre en compte.....   | 1         |
| 4.2    Relation à l'ISO 9001 ainsi qu'à d'autres normes et systèmes de management de la qualité..... | 2         |
| 4.3    Actions possibles.....  | 2         |
| 4.4    Bénéfices potentiels.....   | 2         |
| <b>5</b> <b>Leadership</b> .....   | <b>2</b>  |
| 5.1    Éléments à prendre en compte.....   | 2         |
| 5.2    Relation à l'ISO 9001 ainsi qu'à d'autres normes et systèmes de management de la qualité..... | 3         |
| 5.3    Actions possibles.....  | 3         |
| 5.4    Bénéfices potentiels.....   | 4         |
| <b>6</b> <b>Planification et stratégie</b> .....   | <b>4</b>  |
| 6.1    Éléments à prendre en compte.....   | 4         |
| 6.2    Relation à l'ISO 9001 ainsi qu'à d'autres normes et systèmes de management de la qualité..... | 5         |
| 6.3    Actions possibles.....  | 5         |
| 6.4    Bénéfices potentiels.....   | 6         |
| <b>7</b> <b>Connaissances et sensibilisation</b> .....   | <b>6</b>  |
| 7.1    Éléments à prendre en compte.....   | 6         |
| 7.2    Relation à l'ISO 9001 ainsi qu'à d'autres normes et systèmes de management de la qualité..... | 7         |
| 7.3    Actions possibles.....  | 7         |
| 7.4    Bénéfices potentiels.....   | 7         |
| <b>8</b> <b>Compétences</b> .....  | <b>7</b>  |
| 8.1    Éléments à prendre en compte.....   | 7         |
| 8.2    Relation à l'ISO 9001 ainsi qu'à d'autres normes et systèmes de management de la qualité..... | 8         |
| 8.3    Actions possibles.....  | 8         |
| 8.4    Bénéfices potentiels.....   | 9         |
| <b>9</b> <b>Amélioration</b> .....   | <b>9</b>  |
| 9.1    Éléments à prendre en compte.....   | 9         |
| 9.2    Relation à l'ISO 9001 ainsi qu'à d'autres normes et systèmes de management de la qualité..... | 9         |
| 9.3    Actions possibles.....  | 9         |
| 9.4    Bénéfices potentiels.....   | 9         |
| <b>Bibliographie</b> .....   | <b>11</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 10018:2012), qui a fait l'objet d'une révision technique. Les principales modifications par rapport à l'édition précédente sont les suivantes:

- remplacement du terme «implication du personnel» par «engagement du personnel», conformément aux principes révisés de management de la qualité ISO;
- mise en relation des articles avec ceux de l'ISO 9001:2015;
- une section plus petite a été consacrée à la compétence car la majorité de ce texte a été transférée vers la version révisée de l'ISO 10015:2019.

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

Si le terme «qualité» est défini dans l'ISO 9000:2015, il en existe de nombreuses définitions. La plupart de ces définitions conviennent du fait que la qualité signifie, pour un organisme, agir dans l'intérêt de ses parties prenantes, cette notion allant de l'amélioration des produits, services, systèmes et processus à l'assurance que l'organisme est, dans sa globalité, adapté et efficace, en s'assurant que ses activités sont adaptées à ses objectifs et que celui-ci, ne se reposant pas sur ses acquis, s'améliore en permanence.

La qualité peut être assurée de différentes manières, allant des approches informelles à des opérations systématiques à l'échelle de l'entreprise dans le cadre de la conformité à l'ISO 9001:2015 ainsi qu'à d'autres normes. L'un des défis les plus courants réside dans la difficulté à encourager le personnel à s'engager vis-à-vis de ces dispositions au regard de sa culture ainsi que de ses valeurs, perceptions et pratiques traditionnelles relatives au travail.

De façon plus générale, l'engagement du personnel se manifeste par l'implication émotionnelle dont il fait preuve par rapport à l'organisme et à ses objectifs. C'est cette implication émotionnelle qui permet au personnel de se soucier de son travail et de son organisme. Ainsi, le personnel ne travaille pas seulement pour recevoir un salaire ou bénéficier d'une promotion, mais il se met au service des objectifs de son organisme. L'engagement relatif à la qualité est une extension de cette implication émotionnelle.

Lors du recrutement, il convient qu'un organisme prenne en compte l'adéquation des valeurs et les savoir-faire.

Voici quelques exemples de difficultés pratiques lorsqu'il s'agit de susciter cet engagement:

- la qualité est souvent associée au respect des normes plutôt qu'à la poursuite collective de l'excellence;
- la qualité est perçue comme une discipline technique et non comme «la meilleure manière d'accomplir des tâches» dans l'intérêt de tous;
- selon la langue et les outils, le concept de qualité peut paraître inaccessible à ceux qui ne sont pas dûment formés;
- les professionnels de la qualité ne disposent bien souvent pas des «compétences plus douces» nécessaires pour changer ce paradigme.

Le présent document fournit des recommandations sur la façon de mettre en œuvre des changements significatifs quant au niveau d'engagement du personnel en matière de qualité au sein d'organismes de tous types et de toutes tailles et dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

Les [Articles 4 à 9](#) traitent des sous-rubriques suivantes:

- a) éléments à prendre en compte;
- b) relation à l'ISO 9001 ainsi qu'à d'autres normes et systèmes de management de la qualité;
- c) actions possibles;
- d) bénéfices potentiels.

Bien que le présent document ait pour objet d'aborder ces sous-rubriques par rapport aux normes de management de la qualité, ces sous-rubriques peuvent être appliquées à d'autres systèmes, normes et disciplines de management.

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

ISO 10018:2020

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/874fbd3-435e-43be-9774-fcfd49c6de1/iso-10018-2020>

# Management de la qualité — Recommandations pour l'engagement du personnel

## 1 Domaine d'application

Le présent document fournit des lignes directrices relatives à l'engagement du personnel dans le système de management de la qualité d'un organisme, ainsi qu'à l'amélioration de son implication et de ses compétences au sein dudit organisme.

Il s'applique à tout organisme, quels que soient sa taille, son type ou son activité.

## 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*

iTeh STANDARD PREVIEW

## 3 Termes et définitions (standards.iteh.ai)

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

## 4 Contexte de l'organisme et culture de la qualité

### 4.1 Éléments à prendre en compte

La culture de l'organisme fait référence aux croyances et comportements qui déterminent la manière dont le personnel et la direction interagissent et gèrent les transactions au-delà de l'organisme. Bien souvent, la culture est implicite, et non clairement exprimée. Elle se développe de façon organique avec le temps par agrégation des traits de personnalité de chacune des personnes impliquées. Dans d'autres cas, la culture peut émaner de la personnalité et de la philosophie d'un dirigeant charismatique.

Les réseaux sociaux donnent la parole aux personnes concernées et ce de façon bien plus puissante que dans toute opération marketing classique. Pour la plupart des organismes, la qualité n'a jamais été aussi cruciale. Les clients disposent d'un pouvoir de recherche de produits et de services quasiment illimité à travers le monde et peuvent consulter des données objectives relatives aux performances à partir de nombreuses sources. Parallèlement, le personnel préfère être associé à un organisme dont l'image culturelle est positive.

Ces pressions et ces opportunités requièrent de nouvelles approches quant à la qualité. Le développement de cultures de la qualité au sein desquelles le personnel considère la qualité comme un pilier de l'identité de son lieu de travail en est un exemple.

Une attente commune en matière de qualité fait intégralement partie d'une telle culture de qualité. Le leadership et le management doivent unifier les buts et les valeurs partagées. Il convient que le personnel connaisse les objectifs de qualité pertinents, s'engage à suivre la stratégie et comprenne les attentes et objectifs relatifs à la qualité attachés à son propre rôle.

### 4.2 Relation à l'ISO 9001 ainsi qu'à d'autres normes et systèmes de management de la qualité

L'ISO 9000:2015, 2.2.1, indique qu'«un organisme axé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes».

### 4.3 Actions possibles

Les actions suivantes contribuent à la mise en place d'une culture de la qualité:

- a) intégrer la qualité dans une déclaration de valeurs écrite;
- b) faire en sorte que le comportement de la direction soit en adéquation avec la déclaration de valeurs écrite;
- c) créer une structure organisationnelle claire et bien définie permettant de transmettre les valeurs de façon descendante à travers l'organisme;
- d) disposer de systèmes d'accompagnement efficaces (tels que les technologies de l'information) afin de communiquer les objectifs de la culture de la qualité;
- e) diffuser des récits illustrant concrètement cette culture de la qualité ainsi que les résultats marquants associés;
- f) célébrer en permanence des réussites liées à la culture de la qualité.

### 4.4 Bénéfices potentiels

Une culture de la qualité solide et positive au sein de laquelle le personnel s'accorde sur les valeurs de l'organisme et les respecte profondément peut améliorer les performances, motiver les gens et coordonner leurs comportements afin de concrétiser une vision et d'atteindre des objectifs de performance spécifiques.

## 5 Leadership

### 5.1 Éléments à prendre en compte

Les dirigeants établissent la finalité et l'orientation de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel le personnel peut pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme. Le leadership fournit un objectif clair au personnel d'un organisme et leur permet de suivre une voie de réalisation des objectifs de l'organisme.

Un dirigeant doit avoir les compétences nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

Les dirigeants définissent les objectifs et prévoient les ressources. Ils jouent un rôle plus stratégique. Les responsables organisent les ressources pour atteindre un résultat en impliquant le personnel dans l'organisme; ils jouent un rôle plus tactique. Les responsables d'un organisme coordonnent les activités pour l'orienter et la contrôler.

Le leadership est le processus de détermination d'une situation future possible qui n'existe pas encore. Le management correspond aux activités coordonnées pour orienter et diriger un organisme (comme défini dans l'ISO 9000:2015, 3.3.3). Pour qu'un organisme soit florissant, il est impératif qu'il dispose d'un leadership et d'un management efficaces.

## 5.2 Relation à l'ISO 9001 ainsi qu'à d'autres normes et systèmes de management de la qualité

Dans le cadre d'un leadership efficace, la direction est tenue pour responsable de l'efficacité générale du système de management de la qualité en s'assurant que la politique et les objectifs relatifs à la qualité restent bien alignés avec la direction stratégique de l'organisme, en intégrant les exigences du système de management de la qualité aux processus de l'organisme et en soutenant d'autres membres de l'équipe de direction dans leurs différents domaines de responsabilité.

## 5.3 Actions possibles

**5.3.1** Les composantes types du leadership comprennent les éléments ci-dessous:

a) La vision — La capacité à décrire une situation future possible souhaitée, comme le fait d'envisager une stratégie d'engagement potentielle qui améliorerait les résultats de l'organisme. Dans le cadre d'un système de management de la qualité, il convient que le leadership développe une vision d'une situation future qui aiderait à atteindre les résultats espérés. Par exemple, de nombreux employés considèrent qu'un système de management de la qualité est une série de documents et de dossiers auxquels il convient de conformer leurs activités. La situation future possible souhaitée d'un système de management de la qualité est telle qu'elle se traduit positivement par la réussite de l'organisme et des avantages sociaux.

b) La mise en adéquation — La capacité à faire adopter par le personnel la vision de la situation future possible souhaitée, et ce faisant, à obtenir son engagement et son soutien.

EXEMPLE 1 Obtenir le concours de la direction concernant la vision de la situation future souhaitée du système de management de la qualité.

c) L'habilitation — Fournir les ressources nécessaires et supprimer les obstacles afin de concrétiser une situation future souhaitée.

EXEMPLE 2 Proposer toute information nécessaire afin d'obtenir un résultat possible souhaité.

**5.3.2** En plus de la répartition fonctionnelle du leadership, il est important de prendre en compte les attributs caractéristiques suivants des dirigeants efficaces.

a) La passion — Les grands dirigeants sont passionnés par leur travail et croient fermement en son importance. Partager cet enthousiasme se révèle motivant pour toutes les personnes impliquées et peut servir une plus grande réussite.

b) La communication — Les dirigeants influents connaissent l'importance de la communication et savent comment communiquer avec le personnel à tous les niveaux de l'organisme. Leurs messages sont clairs et compréhensibles. Ils ne laissent personne douter de ce qui est attendu tout en les motivant à accomplir leurs tâches;

c) L'engagement envers les autres — Les dirigeants efficaces savent que, seuls, ils n'arrivent à rien et qu'ils ont besoin des autres pour les aider à concrétiser leur vision. Le personnel mérite d'être soutenu et encouragé de manière adaptée selon sa contribution et ses capacités actuelles.

d) Le renforcement d'équipe — les dirigeants collaboratifs savent que travailler ensemble permet de réaliser plus de choses. Le travail réparti en rôles et fonctions est source d'énergie, d'idées et de nouvelles solutions face à n'importe quelle tâche.

e) L'esprit de décision — Le personnel s'en remet souvent à ses dirigeants, non pas pour leur capacité à atteindre la perfection, mais pour leurs capacités à prendre des décisions rapides et réfléchies avec discernement afin de permettre au personnel de se concentrer sur la mise en œuvre de priorités convenues.

f) L'empathie — Les dirigeants encourageants prennent toujours en compte l'avis des autres.