

PROJET DE NORME INTERNATIONALE

ISO/DIS 30422

ISO/TC 260

Secrétariat: ANSI

Début de vote:
2021-01-11

Vote clos le:
2021-04-05

Management des ressources humaines — Développement des compétences

Human Resource Management – Learning and development

ICS: 03.100.30

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO/DIS 30422](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/b164b849-896a-4858-9928-4a03b4418224/iso-dis-30422>

CE DOCUMENT EST UN PROJET DIFFUSÉ POUR OBSERVATIONS ET APPROBATION. IL EST DONC SUSCEPTIBLE DE MODIFICATION ET NE PEUT ÊTRE CITÉ COMME NORME INTERNATIONALE AVANT SA PUBLICATION EN TANT QUE TELLE.

OUTRE LE FAIT D'ÊTRE EXAMINÉS POUR ÉTABLIR S'ILS SONT ACCEPTABLES À DES FINS INDUSTRIELLES, TECHNOLOGIQUES ET COMMERCIALES, AINSI QUE DU POINT DE VUE DES UTILISATEURS, LES PROJETS DE NORMES INTERNATIONALES DOIVENT PARFOIS ÊTRE CONSIDÉRÉS DU POINT DE VUE DE LEUR POSSIBILITÉ DE DEVENIR DES NORMES POUVANT SERVIR DE RÉFÉRENCE DANS LA RÉGLEMENTATION NATIONALE.

LES DESTINATAIRES DU PRÉSENT PROJET SONT INVITÉS À PRÉSENTER, AVEC LEURS OBSERVATIONS, NOTIFICATION DES DROITS DE PROPRIÉTÉ DONT ILS AURAIENT ÉVENTUELLEMENT CONNAISSANCE ET À FOURNIR UNE DOCUMENTATION EXPLICATIVE.

Le présent document est distribué tel qu'il est parvenu du secrétariat du comité.



Numéro de référence
ISO/DIS 30422:2021(F)

© ISO 2021

iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

[ISO/DIS 30422](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/b164b849-896a-4858-9928-4a03b4418224/iso-dis-30422)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/b164b849-896a-4858-9928-4a03b4418224/iso-dis-30422>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2021

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en oeuvre, 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
Website: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire	Page
Avant-propos.....	iv
0 Introduction	v
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives.....	1
3 Termes et définitions.....	2
4 Contexte de l'organisation relatif au développement des compétences.....	6
5 Identifier les besoins en matière de développement des compétences.....	7
6 Planifier le développement des compétences	7
6.1 Méthodes de développement des compétences.....	9
7 Mettre en œuvre le développement des compétences	10
7.1 Évaluation de l'apprentissage.....	11
8 Apprécier l'efficacité et les résultats en termes de développement des compétences.....	12
Bibliographie.....	19

iTech STANDARD PREVIEW
(standards.itech.ai)

[ISO/DIS 30422](https://standards.itech.ai/catalog/standards/sist/b164b849-896a-4858-9928-4a03b4418224/iso-dis-30422)

<https://standards.itech.ai/catalog/standards/sist/b164b849-896a-4858-9928-4a03b4418224/iso-dis-30422>

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).

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).

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 le lien suivant : www.iso.org/iso/fr/avant-propos.

Une liste de toutes les parties de la série ISO 260 se trouve sur le site web de l'ISO.

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.

0 Introduction

0.1 Généralités

Le développement des compétences comprend des activités planifiées dans le cadre professionnel afin d'accroître les performances du personnel au niveau individuel, des équipes ou de l'organisation. Le présent document fournit des recommandations relatives aux processus efficaces de gestion et d'appréciation du développement des compétences.

0.2 Développement des compétences dans le contexte de l'organisation

Le développement des compétences dans le cadre professionnel est influencé par le contexte de l'organisation, les priorités, les opportunités, les cadres réglementaires et les ressources disponibles, y compris les ressources technologiques. Pour un développement des compétences efficace au sein de l'organisation, l'accent est mis sur l'identification et la réalisation d'objectifs d'apprentissage au niveau individuel, au niveau collectif et au niveau de l'organisation, qui permettront aux employés d'acquérir les connaissances, les savoir-faire et les capacités nécessaires pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Cela contribue aux résultats de l'organisation tels que l'amélioration des capacités de l'organisation, l'engagement des employés, la préparation au changement et la rétention des employés. La Figure 1 illustre le processus de développement des compétences.

Processus de développement des compétences (DC)

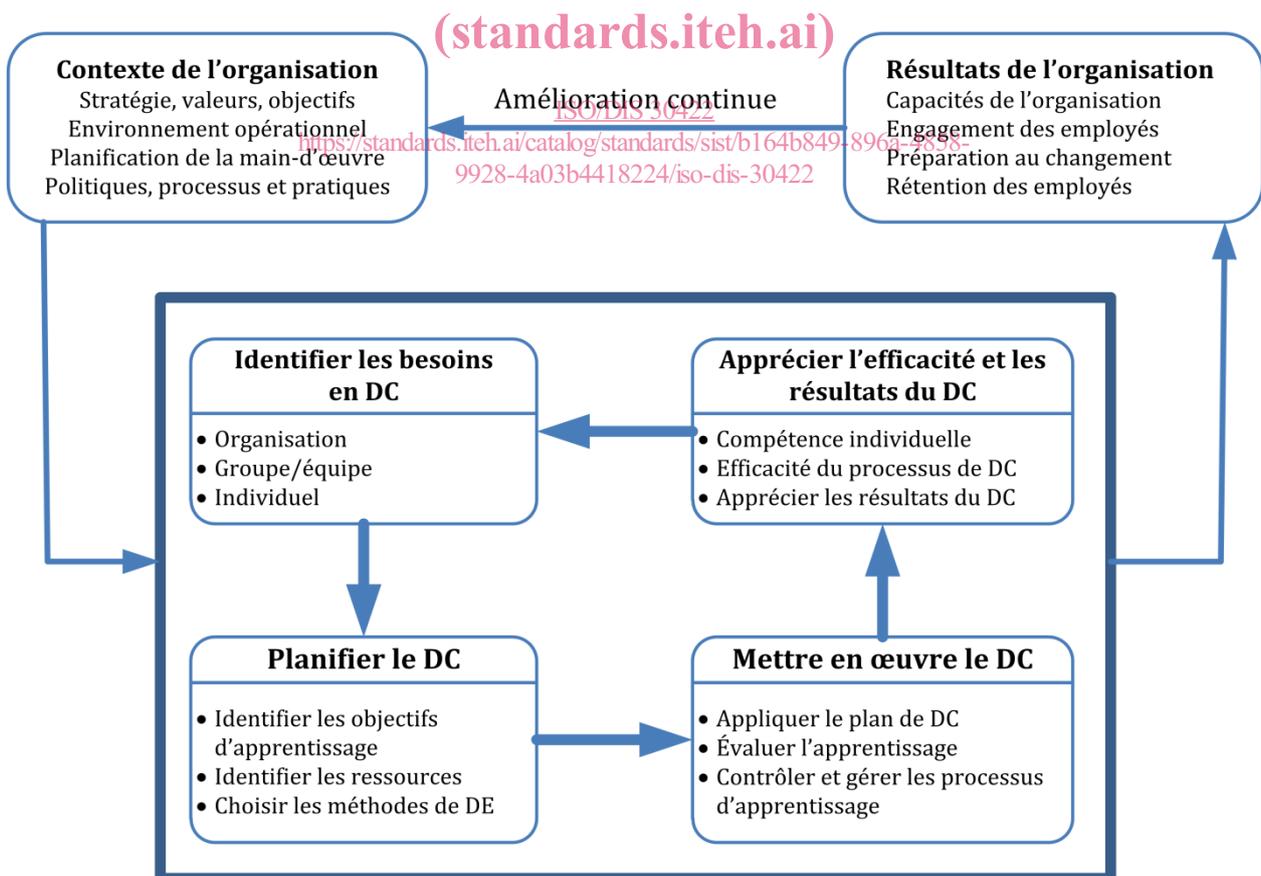


Figure 1

0.3 Utilisation de la norme

La présente norme fournit des recommandations relatives à un modèle de processus d'amélioration pour développer les compétences. Ces recommandations sont destinées à aider les responsables et les personnes chargées du développement des compétences dans tous les types et toutes les tailles d'organisations, à faire en sorte que le développement des compétences se fasse de la manière la plus efficiente et la plus efficace possible. Les recommandations de la présente norme sont axées sur le développement de compétences planifiées dans le contexte d'une organisation. Elles sont destinées à permettre aux personnes chargées du développement des compétences :

- a) d'analyser les besoins en matière d'apprentissage en fonction de la stratégie et des priorités de l'organisation ;
- b) d'identifier les domaines dans lesquels un déficit de savoir-faire doit être comblé pour atteindre les objectifs de l'organisation ;
- c) de planifier des processus de développement des compétences efficaces pour répondre aux besoins identifiés au niveau de l'organisation et au niveau individuel ;
- d) de faciliter et/ou mettre en œuvre des processus d'apprentissage de manière cohérente ;
- e) d'entreprendre l'évaluation et l'appréciation des processus d'apprentissage comme base pour l'amélioration continue ;
- f) d'identifier l'impact de l'investissement dans le développement des compétences par l'utilisation de mesures et d'indicateurs appropriés relatifs aux processus et aux résultats de développement des compétences.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO/DIS 30422

L'Article 5 décrit les processus et les modes opératoires permettant d'identifier les besoins en matière de développement des compétences en fonction du contexte individuel, du contexte des équipes et du contexte de l'organisation. L'Article 6 fournit des lignes directrices pour la planification d'activités de développement des compétences efficaces. L'Article 7 définit les processus permettant de mettre en œuvre, d'évaluer et de surveiller les processus d'apprentissage de manière efficace. L'Article 8 fournit des conseils pour mesurer l'efficacité des processus de développement des compétences. L'Article 8 détermine des modes opératoires pour apprécier la contribution du développement des compétences aux résultats financiers et non financiers qui, en fin de compte, ont une incidence sur les performances de l'organisation.

0.4 Pertinence externe de la norme

Il est important d'accroître les savoir-faire, les connaissances et les capacités pour l'amélioration continue de l'efficacité et des performances durables des organisations. En outre, l'accroissement des savoir-faire et des connaissances permet aux individus de participer davantage à tous les aspects de leur vie et de leur communauté. Les recommandations de la présente norme sont axées sur le développement de compétences planifiées dans le contexte d'une organisation. La norme est également pertinente dans le cadre des objectifs de développement durable des Nations Unies [1] suivants :

- n° 4 Éducation de qualité ;
- n° 8 Travail décent et croissance économique ;
- n° 9 Industrie, innovation et infrastructure ;
- n° 11 Inégalités réduites.

Management des ressources humaines — Développement des compétences

1 Domaine d'application

Le présent document fournit des recommandations pour l'organisation pour le développement de compétences dans le cadre de l'activité professionnelle. Ces recommandations concernent le développement des compétences dans un cadre formel et informel qui répond aux besoins opérationnels à court terme et aux besoins de savoir-faire à long terme d'une organisation, ainsi qu'aux besoins en matière de développement des compétences tout au long de la carrière professionnelle des personnes en situation de travail, dans la mesure où cela coïncide avec le contexte et la stratégie de l'organisation. La gestion administrative au sein de l'organisation du développement des compétences ne relève pas du domaine d'application du présent document.

Dans le présent document, lorsqu'il est fait référence à un processus impliquant une interaction à deux ou en groupe, cette interaction peut avoir lieu soit en présentiel, soit par le biais d'une forme de technologie en ligne.

Les organisations comprennent les employeurs à but commercial et à but non lucratif de toutes tailles, qui emploient directement des personnes. Les principes des recommandations énoncées dans le présent document s'appliquent à tous les travailleurs qui ont une relation avec l'organisation, tels que les prestataires, les sous-traitants, les apprentis, les stagiaires et les bénévoles dès lors qu'ils travaillent pour le compte de l'organisation à titre contractuel ou non contractuel.

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 10667-1, *Livraison d'un service d'évaluation — Modes opératoires et méthodes d'évaluation des personnes au travail et des paramètres organisationnels — Partie 1 : Exigences pour le client.*

ISO 10667-2, *Livraison d'un service d'évaluation — Modes opératoires et méthodes d'évaluation des personnes au travail et des paramètres organisationnels — Partie 2 : Exigences pour les fournisseurs de service.*

ISO 30400, *Management des ressources humaines — Vocabulaire.*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, 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

aptitude

attribut humain consistant en une faculté

EXEMPLES Marcher, parler, comprendre.

3.2

évaluation

méthode et mode opératoire systématiques pour vérifier les connaissances, le savoir-faire, les aptitudes et autres caractéristiques professionnelles d'une personne ou d'un groupe de personnes, ou les performances d'une personne ou d'un groupe de personnes

EXEMPLES Essais, centres d'évaluation, instruments ou outils employés pour évaluer les personnes dans le contexte de leur *lieu de travail*.

[SOURCE : ISO 10667-1:2011, 2.2, modifiée]

Note 1 à l'article : Peut inclure une évaluation diagnostique pour déterminer ce que l'apprenant sait déjà ou la nature des difficultés qu'il est susceptible de rencontrer [Source : ISO 29992:2018, 3.4].

Note 2 à l'article : Peut inclure une évaluation formative conçue et utilisée dans le cadre d'un processus itératif pour développer et encourager la poursuite de l'apprentissage.

Note 3 à l'article : Peut inclure une évaluation cumulative qui a lieu à la fin des activités de formation ou d'apprentissage afin de mesurer l'apprentissage d'un individu par rapport à une norme de référence.

3.3

comportement

interaction entre des personnes et d'autres éléments de l'organisation

EXEMPLES Travailler en collaboration, partager des informations.

[SOURCE : ISO/IEC 38500:2015 (disponible en anglais seulement), 2.11, modifiée]

3.4

capacité

aptitude à atteindre un résultat souhaité

[SOURCE : ISO/TS 18667:2018 (disponible en anglais seulement), 3.1.3, modifiée]

3.5**carrière**

expériences professionnelles tout au long de la vie professionnelle d'une personne

Note 1 à l'article : En général, les expériences sont liées au travail, mais des intérêts non professionnels peuvent également être pris en compte.

[SOURCE : ISO 30400:2016, 5.9, modifiée]

3.6**accompagnement rapproché « coaching »**

formation ou soutien professionnels visant à améliorer les performances d'une personne ou d'un groupe spécifié

Note 1 à l'article : L'accompagnement rapproché « coaching » peut être directif ou non directif.

[SOURCE : ISO 34101-1:2019, 3.6, modifiée]

3.7**compétence**

aptitude à mettre en pratique des connaissances et un savoir-faire pour obtenir un résultat souhaité

Note 1 à l'article : Il est essentiel de spécifier les compétences exigées du personnel de l'organisation.

[SOURCE : ISO 30400:2016, 5.3, modifiée]

iTech STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

3.8**développement**

<développement des compétences> ensemble d'activités d'apprentissage qui ont une incidence sur les performances d'une personne, d'un groupe de personnes ou d'une organisation

Note 1 à l'article : Ce développement comprend souvent des méthodes ou des processus à la fois formels et informels.

3.9**éducation**

processus par lequel une personne ou un groupe de personnes transmet, transfère ou obtient des connaissances sur un sujet ou un concept

Note 1 à l'article : L'éducation se réfère généralement à une forme d'apprentissage académique qui est distincte de la formation, laquelle se réfère généralement à des processus d'apprentissage liés au travail.

3.10**appréciation**

<développement des compétences> processus systématique visant à déterminer la qualité, l'efficacité et l'impact de l'offre de développement des compétences de l'organisation

Note 1 à l'article : L'appréciation peut être basée sur une évaluation formelle ou informelle par rapport à des critères de référence prédéterminés.

Note 2 à l'article : L'appréciation peut se faire au niveau individuel, collectif et de l'organisation.

[SOURCE : ISO 10795:2019 (disponible en anglais seulement), 3.97, modifiée]

3.11

facilitateur

personne qui facilite le processus d'apprentissage

Note 1 à l'article : Un facilitateur peut également remplir le rôle d'enseignant, de formateur, de coach, de tuteur, d'instructeur ou de mentor.

Note 2 à l'article : Il peut s'agir de diriger et de dispenser une formation ou de démontrer des savoir-faire et de communiquer les bonnes pratiques dans un domaine de pratique spécifié.

[SOURCE : ISO 29990:2010, 2.8, modifiée]

3.12

connaissance

capital personnel ou organisationnel permettant à une personne de prendre des décisions et des actions efficaces en fonction du contexte

Note 1 à l'article : Les connaissances peuvent être individuelles, collectives ou organisationnelles.

Note 2 à l'article : Il existe des acceptations diverses sur le concept de connaissance, en fonction du contexte et de la finalité. La définition ci-dessus revêt un caractère général quant à ces diverses perspectives. Les exemples de connaissance comprennent le savoir et le savoir-faire.

Note 3 à l'article : Les connaissances s'acquièrent par l'apprentissage ou l'expérience.

Note 4 à l'article : Dans le contexte du développement des compétences, la connaissance comprend la compréhension et l'appropriation permettant de prendre des décisions ou de mener des actions de manière efficace.

[SOURCE : ISO 30401:2018, modifiée]. [iteh.ai/catalog/standards/sist/b164b849-896a-4858-9928-4a03b4418224/iso-dis-30422](https://www.iso.org/standards/catalog/standards/sist/b164b849-896a-4858-9928-4a03b4418224/iso-dis-30422)

3.13

résultat d'apprentissage

attente spécifiée de ce qu'une personne est censée connaître, comprendre ou être capable de faire à l'issue d'une activité d'apprentissage

[SOURCE : ISO/IEC TS 17027:2014, 2.57, modifiée]

3.14

apprentissage

<développement des compétences> vaste ensemble d'activités diversifiées visant à améliorer les performances des individus et des organisations grâce aux connaissances, savoir-faire et aptitudes de chacun

Note 1 à l'article : L'apprentissage est l'acte d'obtenir ou d'acquérir de nouvelles connaissances, de nouveaux savoir-faire et de nouvelles aptitudes, et se fait par l'impact sur l'individu de l'éducation, de la formation et de l'enseignement, de la pratique ou de l'étude.

Note 2 à l'article : L'apprentissage formel est lorsque les résultats d'apprentissage (3.14) sont définis et structurés par un programme de formation, la conception de l'apprentissage et de l'enseignement et par l'organisme ou l'individu organisateur.

Note 3 à l'article : Peut inclure l'apprentissage réflexif, qui est un processus formel ou informel qui s'appuie délibérément sur l'expérience pour réfléchir aux événements, aux relations et aux activités d'apprentissage afin d'identifier ce qui a été appris et de générer et d'examiner des idées.

Note 4 à l'article : Peut inclure l'apprentissage en équipe, qui est un processus social et relationnel issu de la collaboration entre des individus et qui conduit à la coordination des connaissances et des comportements dans le cadre de leurs processus de travail.

Note 5 à l'article : L'apprentissage en situation de travail est l'acquisition de connaissances et de savoir-faire professionnels grâce à une formation dans un cadre professionnel.

Note 6 à l'article : Peut inclure l'apprentissage par le biais des technologies de l'information, parfois appelé e-learning.

Note 7 à l'article : On apprend aussi des autres, ce qui peut sensibiliser aux principes et aux objectifs stratégiques de l'organisation en matière de diversité et d'inclusion.

Note 8 à l'article : L'apprentissage hybride consiste à combiner différents modes d'apprentissage pour atteindre les résultats d'apprentissage souhaités.

[SOURCE : ISO/IEC 2382:2015 (disponible en anglais seulement), 2178045, modifiée]

3.15

environnement d'apprentissage

environnement physique ou virtuel soutenant un apprenant

[SOURCE : ISO/IEC 2382-36:2019, 3.3.5]

3.16

mentorat

tutorat

activité dans le cadre de laquelle une personne expérimentée sert de modèle et soutient le développement des compétences d'autres personnes en partageant ses connaissances et son expertise au cours d'une série de discussions bilatérales en tête à tête et orientées vers l'avenir

Note 1 à l'article : Un mentor/tuteur peut être un collègue de travail ayant une grande expérience au sein de l'organisation ou dans un domaine de travail spécifique.

3.17

performance

résultat mesurable

Note 1 à l'article : La performance peut porter sur des constatations quantitatives ou qualitatives.

Note 2 à l'article : La performance peut concerner le *management* d'activités, de processus, de produits (y compris services), de systèmes ou d'organisations.

Note 3 à l'article : Dans le contexte des ressources humaines, la performance fait référence à l'exécution ou l'accomplissement d'un travail par des personnes, des groupes ou des organisations.

[SOURCE : ISO 30400:2016]

3.18

savoir-faire

capacité acquise par apprentissage pour réaliser une tâche selon une attente spécifiée

[SOURCE : ISO 30401:2018, 3.30]