
**Management des ressources
humaines — Développement des
compétences**

Human resource management — Learning and development

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 30422:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/b164b849-896a-4858-9928-4a03b4418224/iso-30422-2022>



iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 30422:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/b164b849-896a-4858-9928-4a03b4418224/iso-30422-2022>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2022

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
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 Contexte de l'organisation relatif au développement des compétences	5
5 Identifier les besoins en matière de développement des compétences	6
6 Planifier le développement des compétences	7
6.1 Généralités	7
6.2 Méthodes de développement des compétences	8
7 Mettre en œuvre le développement des compétences	9
7.1 Généralités	9
7.2 Évaluation de l'apprentissage	10
8 Apprécier l'efficacité et les résultats en matière de développement des compétences	11
Annexe A (informative) Méthodes d'apprentissage couramment utilisées	13
Annexe B (informative) Exemples de mesures du développement des compétences	17
Bibliographie	18

(standards.iteh.ai)

ISO 30422:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/b164b849-896a-4858-9928-4a03b4418224/iso-30422-2022>

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 www.iso.org/avant-propos.

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 260, *Management des ressources humaines*.

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.

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.

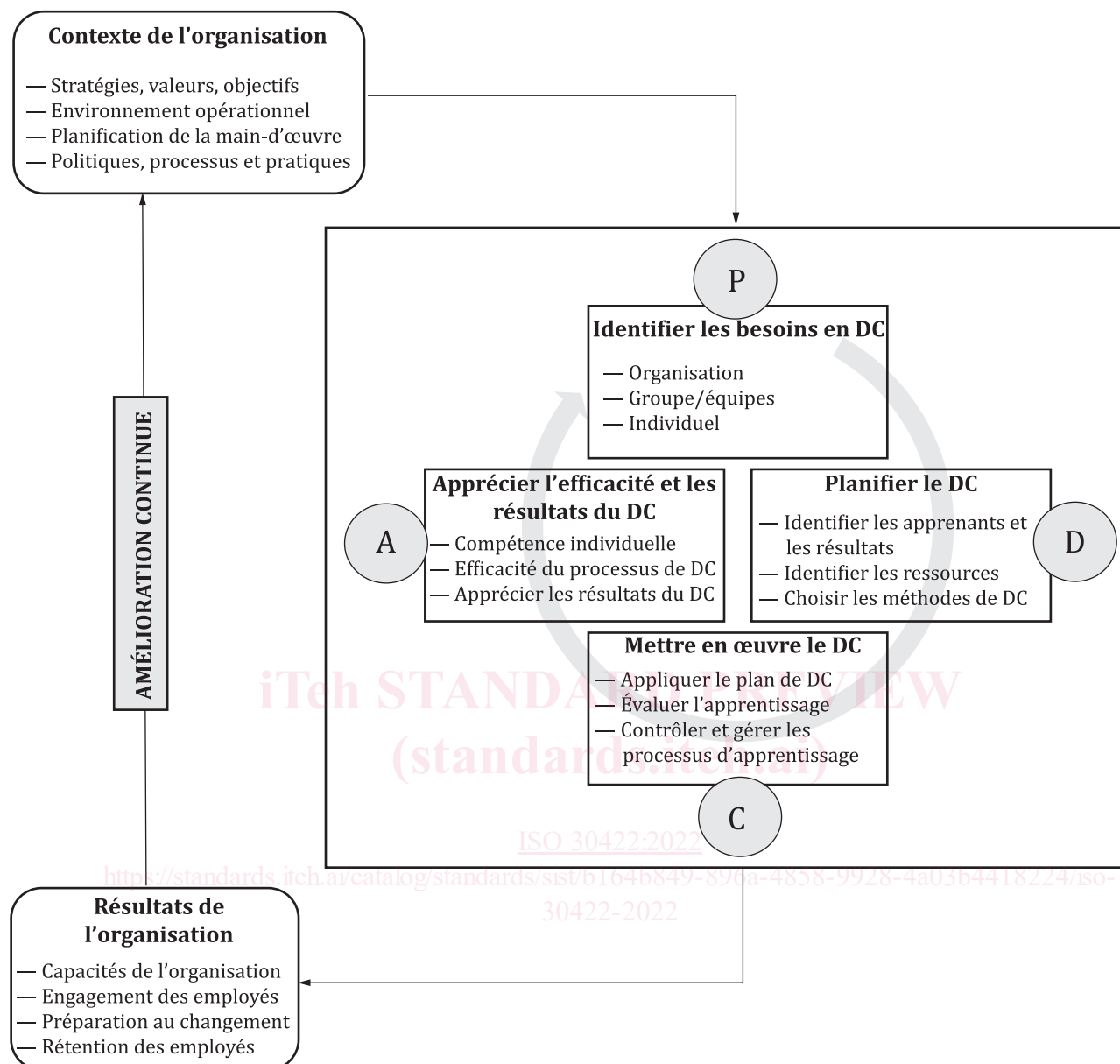
0.2 Développement des compétences dans le contexte de l'organisation

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. La [Figure 1](#) montre en quoi un développement des compétences efficace au sein de l'organisation implique un processus « Plan » (P), « Do » (D), « Check » (C), « Act » (A), c'est-à-dire « planifier », « réaliser », « vérifier » et « agir », à travers 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 peut contribuer 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.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 30422:2022

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/b164b849-896a-4858-9928-4a03b4418224/iso-30422-2022>



Légende

DC développement des compétences

Figure 1 — Processus de développement des compétences

0.3 Utilisation du présent document

Le présent document 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 efficace et la plus efficace possible. Les recommandations du présent document 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:

- 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.

Les recommandations du présent document sont axées sur le développement de compétences planifiées dans le contexte d'une organisation. 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 du présent document

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 du présent document sont axées sur le développement de compétences planifiées dans le contexte d'une organisation. Le présent document est également pertinent dans le cadre des objectifs de développement durable des Nations Unies suivants:

- objectif 4, Éducation de qualité;
- objectif 8, Travail décent et croissance économique;
- objectif 9, Industrie, innovation et infrastructure;
- objectif 10, 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 se faire 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

Le présent document ne contient aucune référence normative.

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 <https://www.electropedia.org/>

3.1

aptitude

attribut humain consistant en une faculté

EXEMPLE 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

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

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.

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.

[SOURCE: ISO 10667-1:2020, 3.2, modifié — Ajout d'exemples et remplacement des notes à l'article.]

3.3

comportement

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

EXEMPLE Travailler en collaboration, partager des informations.

[SOURCE: ISO/IEC 38500:2015, 2.11, modifié — Ajout d'exemples et suppression des notes à l'article.]

3.4

capacité

aptitude à atteindre un résultat souhaité

[SOURCE: ISO/TS 18667:2018, 3.1.3, modifié — Révision de la définition.]

3.5

carrière

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

EXEMPLE 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, modifié — Révision de la définition et ajout de la Note 1 à l'article.]

3.6

accompagnement rapproché « coaching »

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

EXEMPLE L'accompagnement rapproché « coaching » peut être directif ou non directif.

[SOURCE: ISO 34101-1:2019, 3.6, modifié — Révision de la définition et ajout de la Note 1 à l'article.]

3.7

compétence

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

Note 1 à l'article: Dans le contexte d'une évaluation:

— il s'agit de la possession de *connaissances* (3.12) et de *savoir-faire* (3.18) adéquats acquis par l'éducation (3.9) ou la *formation* (3.19) pour utiliser, interpréter et réaliser des *évaluations* (3.2) à un niveau de *performance* (3.17) défini par les lignes directrices professionnelles;

— cela fait référence à l'évaluateur ainsi qu'à toutes les personnes travaillant sous sa supervision, le cas échéant, et non au participant à l'évaluation;

— cela n'implique pas nécessairement le droit d'exercer dans tous les pays.

Note 2 à l'article: Il s'agit de l'un des termes et définitions de base communs pour les normes ISO de systèmes de management donnés dans l'Annexe SL du Supplément ISO consolidé aux Directives ISO/IEC, Partie 1.

[SOURCE: Directives ISO/IEC, Partie 1:2020, Annexe SL, Appendice 2, 3.10, modifié — Ajout des notes à l'article.]

3.8 développement

<développement des compétences> ensemble d'activités d'*apprentissage* (3.14) visant à élever le seuil de *performance* (3.17) d'une personne, d'un groupe de personnes ou d'une organisation

EXEMPLE 1 Ce développement comprend souvent des méthodes ou des processus à la fois formels et informels.

EXEMPLE 2 L'*apprentissage* (3.14) formel est lorsque les *résultats d'apprentissage* (3.13) 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.

EXEMPLE 3 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.

EXEMPLE 4 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* (3.12) et des *comportements* (3.3) dans le cadre de leurs processus de travail.

EXEMPLE 5 L'apprentissage en situation de travail est l'acquisition de connaissances et de *savoir-faire* (3.18) professionnels grâce à une *formation* (3.19) dans un cadre professionnel.

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

[SOURCE: ISO/TS 30428:2021, 3.2, modifié — Ajout des Notes 2 à 6 à l'article.]

3.9 éducation

processus par lequel une personne ou un groupe de personnes transmet, transfère ou obtient des *connaissances* (3.12) sur un sujet ou un concept

EXEMPLE L'éducation se réfère généralement à une forme d'*apprentissage* (3.14) académique qui est distincte de la *formation* (3.19), 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 d'*apprentissage* (3.14) et de *développement* (3.8) de l'organisation

EXEMPLE 1 L'appréciation peut être basée sur une *évaluation* (3.2) formelle ou informelle par rapport à des critères de référence prédéterminés.

EXEMPLE 2 L'appréciation peut se faire au niveau individuel, collectif et de l'organisation.

[SOURCE: ISO 10795:2019, 3.97, modifié — Révision de la définition et ajout des notes à l'article.]

3.11 facilitateur

personne qui facilite le processus d'*apprentissage* (3.14)

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.

3.12 connaissance

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

EXEMPLE Savoir, savoir-faire et connaissances codifiées.

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