

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en
« Entrepreneuriat et Management de Projet »

L'évaluation du processus formation selon les normes
internationales ISO 9001 V 2015 ; et ISO 10015 V 2019
CAS : SARL SOPI Société des Pates industrielles

Présenté par :

AIT IKENE Raouene

Encadré par :

Dr. BELIMANE Wissam

Dr. BOUCHETARA Mehdi

Année universitaire : 2023-2024

Résumé :

Le présent mémoire se propose d'évaluer le processus de formation selon les critères des normes ISO 9001:2015 et ISO 10015:2019 de l'organisation SARL SOPI, spécialisée dans la production de pâtes industrielles et certifiée ISO 9001 et ISO 22000. L'objectif est de vérifier si son processus de formation respecte les exigences de la norme ISO 9001:2015 en matière de compétences et les directives de la norme ISO 10015:2019. Une méthodologie qualitative a été employée, combinant une analyse documentaire et des entretiens basés sur des check-lists conformes aux normes ISO. Les résultats montrent que SARL SOPI applique largement les directives des normes ISO, avec un taux d'application de 82,96 % pour ISO 10015: 2019 et une conformité de 94,7 % pour ISO 9001:2015. Bien que certains domaines nécessitent des améliorations, cette recherche met en évidence les points forts de l'entreprise en matière de gestion des compétences et identifie des opportunités pour renforcer son système de formation.

Les mots clés : Processus formation - évaluation- conformité – ISO 9001 : 2015 – application- ISO 10015 : 2019

Abstract:

The present dissertation proposes to evaluate the training process of SARL SOPI according to the requirements of ISO 9001:2015 and ISO 10015:2019 standards. SARL SOPI, specialized in the production of industrial pasta and certified ISO 9001 and ISO 22000, aims to verify if the company's training process complies with the competency requirements of ISO 9001:2015 and the guidelines of ISO 10015:2019. A qualitative methodology, combining documentary analysis and interviews based on checklists compliant with ISO standards, was employed. The results show that SARL SOPI largely applies the ISO guidelines, with an application rate of 82.96% for ISO 10015:2019 and a compliance rate of 94.7% for ISO 9001:2015. Although some areas need improvement, this research highlights the company's strengths in competency management and identifies opportunities to strengthen its training system.

Keywords: Training process - evaluation - compliance - ISO 9001:2015 - application - ISO 10015:2019

ملخص

تهدف هذه المذكرة إلى تقييم فعالية عملية التكوين وفقاً لمتطلبات معايير إيزو 9001:2015 و 10015:2019 للشركة سوي ش.ذ.م.م، التي تتميز بتخصصها في إنتاج المعجنات الصناعية وحصولها على شهادتي إيزو 9001 و 22000. وللتأكد من مدى توافق عملية التكوين مع متطلبات المهارات المحددة في معيار إيزو 9001:2015 وتوجيهات معيار إيزو 10015:2019، تم استخدام منهجية نوعية شملت تحليل الوثائق الرسمية والمستندات النظامية وإجراء مقابلات باستخدام قوائم تحقق مستوحاة من معايير الأيزو. أظهرت النتائج أن شركة سوي تتوافق بشكل كبير مع هذه المعايير، حيث حققت نسبة تطابق تصل إلى 82.96% مع معيار إيزو 10015:2019 ونسبة امتثال تبلغ 94.7% لمعيار إيزو 9001:2015. على الرغم من وجود بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين، تؤكد هذه الدراسة على قوة الشركة في إدارة المهارات وتحديد فرص لتعزيز نظام التكوين وتطوير المهارات.

الكلمات المفتاحية : عملية التكوين - التقييم - الامتثال - إيزو 9001:2015 - التطبيق - إيزو 10015:2019

REMERCIEMENTS

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ (هود: 88)

Tout d'abord, je remercie Dieu pour Sa guidance et Sa miséricorde qui m'ont soutenu tout au long de ce parcours académique, Je suis reconnaissante pour la force et la patience qu'Il m'a données pour accomplir ce modeste travail.

Au nom de la grâce de Dieu, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

À mes chers parents, mes piliers et mes sources de motivation infinie, je vous dois tout. Votre soutien inconditionnel et vos encouragements ont été ma force.

À mes deux frères, compagnons de route, je vous suis reconnaissante pour votre soutien constant et vos encouragements.

À mes chers encadrants, Madame Belimane Wissam, Monsieur Bouchetara Mehdi, je vous suis infiniment reconnaissante pour votre précieuse aide, vos conseils éclairés, et votre patience sans faille.

À tous les enseignants de l'École, en particulier Madame Gahlam Nadia, Madame Djennadi lydia, Madame Larras Chafika, et Monsieur Bedaida Imad eddine, je vous remercie pour votre enseignement, votre guidance, et votre soutien constant.

Je tiens à remercier chaleureusement mes tuteurs de stage, Madame Ouldali Nacira et Madame Nasri Rofaida, ainsi que toute l'équipe de SMQ et RH de SARL SOPI, pour leur soutien et leur encadrement précieux. Leur expertise et leur environnement de travail dynamique ont grandement contribué à mon apprentissage et à mon développement professionnel

À toute la famille ENSM, ma deuxième famille, je vous suis très reconnaissante pour m'avoir accueilli et accepté avec tant de grâce.

Enfin, à tous mes amis, pour votre soutien indéfectible, vos encouragements, et votre présence, je vous adresse ma plus profonde gratitude.

Ce travail n'aurait pas été possible sans chacun d'entre vous.

Merci du fond du cœur.

TABLE DES MATIERES

Résumé :	I
REMERCIEMENTS	III
TABLE DES MATIERES	I
LISTE DES FIGURES	III
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES ABREVEATIONS	V
INTRODUCTION	0
Section 1 : La revue de la littérature :	4
1. Management de la qualité & le Développement des compétences :	4
2. L'importance de la formation pour le succès du système de management de la qualité : 6	
3. Le renforcement du processus formation en intégrant la norme ISO 10015 :	7
4. L'évaluation de la qualité de la formation :	10
5. L'importance d'évaluer la formation pour l'amélioration des pratiques et le développement des compétences :	12
6. L'évaluation du personnel pour l'amélioration continue des compétences :	17
7. L'importance d'aligner les stratégies de formation sur les besoins des salariés pour assurer la qualité :	19
Section 2 : Cadre Conceptuel :	23
1. Fondamentaux du système de management de la qualité :	23
2. La norme et normalisation :	29
3. L'évaluation et le traitement des non-conformités :	37
4. Le Personnel : Pilier Fondamental de l'Excellence Qualité :	44
5. La gestion des compétences du personnel :	45
6. Le développement des compétences : La formation :	49
7. Le processus de gestion et de développement des compétences selon ISO 10015 : ...	51
CHAPITRE II :	54

METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE	54
Section 1 : la méthodologie de recherche :	55
1. Le paradigme épistémologique :	55
2. La démarche méthodologique :	57
3. Méthodes de collecte de données :	58
4. Outils de collecte de données :	61
5. Le traitement des données :	63
Section 2 : Le contexte organisationnel : SARL SOPI	66
1. La présentation de l'entreprise de stage pratique SARL SOPI :	66
2. La fiche technique de l'entreprise SARL SOPI :	67
3. L'organigramme :	69
1. La politique qualité de l'entreprise SARL SOPI :	69
2. Le service d'accueil :	70
CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSIONS	75
Section 1 : L'état des lieux des pratiques	76
1. Résultats des entretiens non-directifs et l'analyse documentaire :	76
2. Résultats de l'évaluation de la conformité du processus formation selon la norme ISO 9001 et l'application des lignes directrices de la norme ISO 10015 :	87
Section 2 : Discussion des résultats	94
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	98
ANNEXES :	103

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Le PDCA	27
Figure2: Approche fonctionnelle de l'évaluation de la conformité	40
Figure 3:l'organigramme de l'entreprise SARL SOPI	69
Figure 4: l'organigramme du SMQ	71
Figure 5: le taux d'application de la norme ISO 10015 : 2019 chez SARL SOPI	92

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1:les avantages de la normalisation	30
Tableau 2 : typologie des normes	32
Tableau 3: les paradigmes épistémologiques	56
Tableau 4 : la structure de la checklist par rapport aux exigences liés aux compétences de la norme ISO 9001: 2015	62
Tableau 5: la structure de la checklist par rapport à la norme ISO 10015 : 2019	63
Tableau 6: échelle de l'évaluation	64
Tableau 7: la fiche technique de l'entreprise SARL SOPI	67
Tableau 8: exemples des non-conformités en raison du manque de compétences	85
Tableau 9: exemples de non-conformités détectés dans le processus de formation de SARL SOPI	86
Tableau 10: résultat de l'évaluation de la conformité aux exigences "compétence" de la norme ISO 9001	88
Tableau 11: taux d'application de la norme ISO 10015 : 2019	91

LISTE DES ABREVEATIONS

- DRH : directeur des ressources humaines
- HACCP : hazard analysis critical control point
- ISO : international organisation for standardisation
- MQ : management de la qualité
- OHSAS : occupational health safety advisory services
- PDCA : plan-do-check-act
- PME : petite ou moyenne entreprise
- RH : ressources humaines
- RMQ : responsable de management de la qualité
- RSF : responsable du service formation
- SARL : société à responsabilité limitée
- SMI : système de management intégré
- SMQ : système management de la qualité
- SOPI : société des pates industrielles

INTRODUCTION

Deming¹, dans sa théorie des 14 points pour une gestion optimale de la qualité, affirme avec insistance : « *La qualité, c'est la formation, la formation et encore la formation* ». Par ces mots, il souligne l'importance cruciale de la formation pour que chaque individu puisse maîtriser ses tâches et activités dans une approche processus. Afin d'atteindre cet objectif, il a introduit la célèbre « Roue d'amélioration continue », également connue sous le nom de « Roue de Deming » ou « Cycle PDCA » qui promeut un cycle incessant d'amélioration de la qualité au sein des entreprises, ce cycle permet d'adapter constamment leurs processus et leurs formations aux besoins changeants de l'organisation et de son environnement. En insistant sur l'importance de la formation, Deming rappelle que l'amélioration de la qualité repose sur des employés bien formés, capables de contribuer de manière significative à l'optimisation des processus et à l'atteinte des objectifs organisationnels. (Bedaida, 2024)

La démarche qualité, loin de remettre en question le savoir-faire des professionnels dans les fondamentaux de leurs compétences et de leurs expertises propres, valorise les pratiques existantes. Les premières évaluations internes montrent qu'elle contribue à démontrer de manière formelle et argumentée la qualité des pratiques en place. (Jean-Benoit; le Nagard; Marc Renard , 2011)

Dans un contexte économique en perpétuelle évolution, la gestion efficace des ressources humaines et le développement des compétences sont des piliers essentiels pour garantir la compétitivité et la pérennité des organisations. Les normes internationales, telles que l'ISO 9001 et l'ISO 10015, jouent un rôle déterminant dans la structuration des processus de formation, l'évaluation des performances et l'engagement des employés.

Objectifs et contexte de la recherche :

Ce mémoire s'inscrit dans l'objectif d'évaluer le processus de formation selon les normes ISO 9001 version 2015 et ISO 10015 version 2019. À travers l'étude de cas de la SARL SOPI, une société reconnue pour sa spécialisation dans la production de pâtes industrielles, nous visons à déterminer l'efficacité et la conformité des pratiques de formation et de développement des compétences au sein de l'entreprise. La SARL SOPI, certifiée ISO 9001 et ISO 22000, incarne un engagement fort envers la qualité et la sécurité alimentaire,

¹ William Edwards Deming (1900-1993) un statisticien, professeur, auteur et consultant américain, reconnu comme l'un des pionniers de la gestion de la qualité. Il est surtout célèbre pour ses contributions à l'amélioration de la qualité des processus industriels grâce à ses méthodes statistiques et ses principes de gestion.

éléments essentiels dans l'industrie agroalimentaire. De cet objectif principal découlent les objectifs secondaires suivants :

- Analyser comment le processus de formation actuel de SARL SOPI contribue au développement adéquat et pertinent des compétences des employés.
- Vérifier que les pratiques de formation et de développement des compétences à la SARL SOPI répondent aux exigences de la norme ISO 9001, en mettant l'accent sur la qualité et la pertinence des compétences du personnel.
- Examiner dans quelle mesure les lignes directrices de la norme ISO 10015 sont intégrées et appliquées au sein du processus de formation de l'entreprise

Questions de la recherche :

La norme internationale ISO 9001 stipule que les organisations doivent déterminer les compétences nécessaires pour les personnes effectuant des travaux affectant la qualité des produits et services, et doivent s'assurer que ces personnes sont compétentes sur la base de la formation, de l'éducation, de l'expérience et des compétences appropriées. Par ailleurs, ISO 10015 complète cela en fournissant un cadre structuré pour la gestion des processus de formation, offrant des directives détaillées sur la gestion des compétences, intégrant la formation comme un processus clé dans le système global de management de la qualité.

Ce mémoire s'inscrit dans cette perspective et vise à évaluer le processus de formation d'une organisation certifiée à la norme ISO 9001 version 2015, en tenant compte des exigences de cette norme ainsi que des directives de la norme ISO 10015 : 2019, nous visons à déterminer :

Dans quelle mesure le processus de la formation continue répond aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015 et aux directives de la norme ISO 10015 :2019 ?

Pour répondre à cette problématique centrale, nous aborderons, à travers l'étude de cas de la SARL SOPI, les sous-questions suivantes :

- Quel est l'état actuel du processus formation de SARL SOPI ?
- Le processus formation de SARL SOPI répond-il aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015 ?
- Le processus formation de SARL SOPI applique-il les directives de la norme ISO 10015 : 2019 ?

Méthodologie de recherche :

En vue d'explorer notre problématique, une méthodologie qualitative a été adoptée, inspirée par des études empiriques antérieures. Cette approche permet une exploration approfondie du contexte organisationnel et des défis rencontrés dans la mise en œuvre des normes. Les données ont été collectées via des entretiens non directifs, pour saisir les pratiques de travail des départements concernés, complétés par une analyse documentaire systématique pour contextualiser les observations et identifier les lacunes. Des entretiens semi-directifs, utilisant des checklists par rapport aux normes ISO 9001 et ISO 10015, ont également été réalisés pour évaluer la conformité et l'application des normes dans l'entreprise,

La structure du mémoire :

Ce mémoire articule en trois chapitres essentiels. Le premier chapitre, intitulé État de l'Art, offre une analyse approfondie de la littérature existante sur le management de la qualité et le développement des compétences, l'importance cruciale de la formation, et l'évaluation de la qualité de la formation selon la norme ISO 10015. Le deuxième chapitre, méthodologie et contexte de la recherche, expose en détail la méthodologie de recherche adoptée, les outils de collecte de données utilisés, ainsi que le contexte organisationnel de l'entreprise SARL SOPI. Enfin, le troisième chapitre, résultats et discussions, présente les résultats des entretiens et des analyses documentaires, discute ces résultats de manière critique et propose des suggestions d'amélioration alignées avec la norme ISO 10015.

CHAPITRE I : ETAT DE L'ART

L'objectif de ce chapitre consiste à ériger le fondement théorique de notre recherche par les biais d'une revue de la littérature, tout en clarifiant les concepts essentiels de notre étude dans le cadre conceptuel, en examinant les travaux antérieurs sur l'évaluation et l'amélioration du processus de formation en général et plus précisément selon les normes ISO 9001 version 2015 et ISO 10015 version 2019, en mettant en lumière le rôle crucial de cette évaluation dans l'identification des leviers permettant d'améliorer de manière continue les compétences des individus, notamment grâce à des programmes de formation et de sensibilisation en entreprise. Ces processus sont essentiels pour assurer la qualité organisationnelle et l'engagement du personnel. Cette revue de la littérature vise à encadrer plus précisément notre recherche sur l'évaluation de la conformité de la maîtrise des compétences selon la norme ISO 9001, ainsi que sur les propositions visant à améliorer ce processus.

Section 1 : La revue de la littérature :

1. Management de la qualité & le Développement des compétences :

Une étude menée par (Meziani Mustapha, Hania Hammiche, Lidia Izem, 2021) qui explore la relation entre la mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) selon les normes ISO 9001 et le développement des compétences dans quatre entreprises certifiées de la wilaya de Bejaia. à savoir CEVITAL, COGB Labelle, EPB, et SARL Ibrahim & Fils. Les auteurs cherchent à comprendre comment la mise en place d'un SMQ peut influencer le développement des compétences au sein de ces entreprises. La méthodologie de l'étude repose sur une enquête menée dans quatre entreprises certifiées, où des questionnaires ont été utilisés pour recueillir des données sur la satisfaction du personnel, la perception de la démarche qualité, et les effets du SMQ sur les compétences. Les résultats de l'étude confirment l'existence d'un lien positif entre le SMQ et le management des compétences, soulignant que la mise en place d'un SMQ conforme aux normes ISO 9001 a des retombées positives sur le renforcement des connaissances du personnel, leur flexibilité et leur performance. Les résultats ont également montré que le SMQ véhicule un changement au niveau des connaissances et des compétences, soulignant l'importance de ces deux concepts pour la qualité, la maîtrise et l'amélioration. De plus, le management des compétences a été identifié comme une position clé dans l'amélioration des organismes, créant un portefeuille d'activités et une polyvalence qui favorisent l'inscription des entreprises dans une démarche d'amélioration continue et contribuent de manière significative à la performance et à la

compétitivité des entreprises étudiées. Les auteurs concluent que la mise en place d'un SMQ conforme aux normes ISO 9001 peut contribuer de manière significative au développement des compétences au sein des entreprises étudiées. Cependant, ils soulignent également que le SMQ ne peut être considéré comme une solution universelle et qu'il doit être intégré dans une démarche d'amélioration continue pour garantir la compétitivité et la performance des entreprises.

Dans le contexte de l'amélioration continue de la qualité, une étude a été menée dans le secteur des services de santé, la certification volontaire selon la norme NF EN ISO 9001:2015 émerge comme un impératif pour les établissements hospitaliers, garantissant ainsi leur capacité à fournir des services conformes aux attentes des patients et aux exigences réglementaires. Un élément central de cette norme réside dans son chapitre 7.2, qui spécifie les exigences relatives à la maîtrise des compétences du personnel. L'étude de (A. Trouillarda, 2022) explore l'expérience de l'Unité de Stérilisation du Centre Hospitalier de Narbonne dans son processus de certification, particulièrement en matière de formation du personnel. En se conformant aux exigences contemporaines, l'unité s'aligne avec les avancées pédagogiques tout en restant adaptée aux spécificités de la stérilisation. La méthodologie pour le Plan de Développement des Compétences a été rigoureuse et méthodique. Un groupe pluridisciplinaire, comprenant des pharmaciens, des internes en Pharmacie Hospitalière, un cadre de santé et un agent de stérilisation, a joué un rôle clé. L'engagement de ces parties prenantes a permis une vision intégrée des besoins et des priorités. Les étapes essentielles incluaient la recherche de bonnes pratiques, des enquêtes auprès du personnel pour identifier les besoins en compétences, et la définition des priorités de formation. L'utilisation de supports pédagogiques innovants, favorisant l'engagement et l'apprentissage. L'approche transdisciplinaire et les échanges pluri-professionnels ont garanti une vision globale du plan de formation. Ces échanges ont enrichi le processus grâce à la diversité des perspectives et des expertises. En conclusion, la norme NF EN ISO 9001:2015 met en avant la gestion des compétences comme essentielle à la stratégie organisationnelle, influençant positivement la performance globale. Cette approche proactive de gestion des risques liés au personnel souligne l'importance d'une équipe compétente et adaptable, indispensable dans un environnement exigeant comme celui de la stérilisation. L'étude démontre que la certification, menée avec rigueur et collaboration, peut améliorer la qualité des services et renforcer les compétences et la motivation des équipes. L'approche qualité adoptée, bien qu'elle ne soit pas une norme d'accréditation, a engendré une remise en

question profonde de leur système de management de la qualité en Stérilisation. De la prise en compte des attentes des clients à l'amélioration continue, elle a placé l'humain au cœur des préoccupations, soulignant ainsi l'importance capitale d'une équipe compétente et adaptable dans un environnement aussi exigeant et évolutif que celui de l'unité de stérilisation.

2. L'importance de la formation pour le succès du système de management de la qualité :

Dans une autre étude (Bathily, D & AL, 2022), dans les secteurs minier et agricole, la recherche s'est concentrée sur l'importance capitale de la gestion des compétences pour la satisfaction des besoins des salariés. À travers une méthodologie rigoureuse, basée sur des entretiens semi-directifs avec 30 acteurs clés, dont des dirigeants, des responsables des ressources humaines, des chefs de services et des employés, cette étude a permis de mettre en lumière l'impact significatif de la formation sur l'implication du personnel. En effet, les résultats ont révélé que la fixation d'objectifs clairs et le développement des compétences occupent une place prépondérante dans la satisfaction au travail. Cependant, malgré la reconnaissance de l'importance de la formation professionnelle continue, les pratiques mises en œuvre ne parviennent pas toujours à répondre aux attentes des salariés, notamment en termes d'employabilité. Ce constat souligne l'urgence pour les entreprises de ces secteurs d'aligner leurs stratégies de développement des compétences sur les aspirations professionnelles des salariés, afin de garantir leur implication et leur motivation au sein de l'organisation. Ainsi, cette recherche met en évidence la nécessité pour les entreprises de créer un système de gestion des compétences dynamique et axé sur les besoins des salariés, ce qui contribuera à renforcer leur engagement et leur efficacité dans un environnement de travail en perpétuelle évolution.

Une autre étude réalisée par (DAHLAB ANIA, 2019) dans le cadre de sa thèse de doctorat en sciences commerciales se focalise sur l'analyse des stratégies de gestion visant à favoriser l'incorporation de la culture organisationnelle dans les processus qualité des entreprises en Algérie. La culture organisationnelle, considérée comme centrale dans la gestion des ressources humaines, est construite à travers l'application de diverses approches, dont l'approche organisationnelle et la gestion des connaissances et compétences. Deux hypothèses ont été formulées, l'une concernant la formation et l'autre la communication information, soutenant l'importance de ces éléments pour favoriser la culture

organisationnelle dans le contexte du Système de Management de la Qualité (SMQ). Pour parvenir à ses conclusions, l'étude a comparé les pratiques des ressources humaines des entreprises certifiées. Les résultats obtenus confirment ces hypothèses, mettant en évidence une corrélation significative entre la formation des RH au SMQ et l'engagement de la culture organisationnelle dans celui-ci. En outre, l'analyse statistique indique que l'impact de la formation des RH sur cette implication est plus marqué que celui de la communication-information. Ces résultats soulignent ainsi l'importance capitale de la formation des ressources humaines dans l'efficacité de l'intégration de la culture organisationnelle dans les initiatives qualité des entreprises. Notamment, Pour réussir la mise en œuvre d'un SMQ, il est essentiel de prendre en compte la culture organisationnelle et de sensibiliser le personnel à l'importance de la qualité. Cela implique de développer une culture d'entreprise axée sur la qualité, en mettant en place des pratiques de gestion du changement et de communication efficace. Les entreprises doivent également investir dans la formation et le développement des compétences pour garantir que tous les employés comprennent et adhèrent aux principes de qualité.

3. Le renforcement du processus formation en intégrant la norme ISO 10015 :

L'article de (Vojislav Bozanic, 2022) présente une approche essentielle pour améliorer la gestion de la qualité en mettant l'accent sur le développement des compétences et l'engagement des employés. L'article se base sur une analyse approfondie des normes ISO 10015 et ISO 10018, qui fournissent des lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des individus au sein des organisations. La recherche s'appuie sur des études de cas, des exemples pratiques et des recommandations issues des normes internationales. L'objectif principal de l'article est de souligner l'importance de la gestion des compétences et de l'engagement des employés dans le cadre de la gestion de la qualité. Il vise à montrer comment l'application des normes ISO 10015 et ISO 10018 peut contribuer à renforcer les capacités des organisations à créer de la valeur et à améliorer leurs processus internes. Les résultats de l'étude mettent en évidence l'impact positif de la mise en œuvre des normes ISO 10015 et ISO 10018 sur la gestion des compétences et le développement des individus. En suivant les directives de ces normes, les organisations peuvent identifier les besoins en compétences, évaluer les écarts de compétences, concevoir des plans de développement efficaces et accroître l'engagement des employés. Ces résultats sont étayés par des exemples concrets de réussites organisationnelles grâce à une approche axée sur les personnes. En conclusion, l'article souligne que la gestion des compétences, la formation des

employés et la gestion des connaissances sont des éléments cruciaux pour le développement et la survie des organisations. L'application des normes ISO 10015 et ISO 10018 offre un cadre solide pour améliorer la gestion des compétences, renforcer l'engagement des employés et garantir la compétitivité organisationnelle. Il est essentiel pour les organisations de reconnaître l'importance de ces aspects et de les intégrer de manière stratégique dans leur gestion de la qualité pour assurer leur succès à long terme.

L'article de (Ibtissam Kara, Hicham El Yousf, 2023) se fixe pour objectif d'évaluer la conformité de la Municipalité de Bagdad aux normes ISO en matière de gestion des compétences et de développement du personnel. Pour atteindre cet objectif, une méthodologie de recherche basée sur une analyse comparative a été employée, mettant en lumière les écarts entre la situation actuelle de la municipalité et les exigences de la norme ISO 10015:2019. L'étude a utilisé une méthodologie de cas, une liste de contrôle comprenant 98 questions pour mesurer les écarts identifiés, et une échelle de Likert à sept points pour l'analyse quantitative des données collectées. Les résultats ont révélé que la mise en œuvre du système de gestion des compétences et du développement du personnel à la Municipalité de Bagdad atteignait un niveau de 72%, indiquant une quasi-pleine mise en œuvre mais avec des lacunes en termes de documentation. Ainsi, un écart de 28% a été identifié, suggérant la nécessité d'améliorations continues, d'une évaluation managériale du système, de la résolution des problèmes de documentation et de la satisfaction des exigences spécifiques. En conclusion, cette étude souligne l'importance de la conformité aux normes internationales pour renforcer l'efficacité organisationnelle et la nécessité d'une approche continue d'amélioration pour combler les lacunes identifiées.

L'étude de (Salman S AL Al Githami; Abdelhamid Esmail, 2020) explore l'impact du système de management intégrés (SMI) sur la satisfaction des employés dans les instituts techniques, Cette étude de cas vise à identifier l'impact de l'intégration des systèmes ISO/OHSAS (ISO 9001, ISO 22000, OHSAS 18001 et ISO 10015) dans un système de management intégré à travers un site web (MISWEB) à JTI. De plus, elle vise à connaître le niveau de succès de ce processus expérimental. Ces objectifs sont atteints en mesurant les taux de satisfaction des membres du corps professoral et du personnel administratif sur les procédures, formulaires et documents des systèmes ISO et OHSAS afin d'augmenter l'efficacité opérationnelle, réduire les coûts et développer le site web. En mettant en avant l'intégration de la norme ISO 10015, qui concerne le développement, la mise en œuvre et l'amélioration des systèmes de formation affectant la qualité des produits fournis par une

organisation, influençait la satisfaction des employés dans les instituts techniques. Le SMI, en intégrant des normes telles que l'ISO 10015, visait à améliorer la qualité des services et la satisfaction des employés. La méthodologie de la recherche a impliqué l'utilisation d'outils tels que des enquêtes avec une échelle de Likert, des tableaux et des figures pour mesurer la satisfaction des membres du corps professoral et du personnel administratif sur une période de cinq ans. Les données ont été analysées en calculant les scores moyens, les plages, l'écart type et en effectuant des tests de fiabilité comme l'Alpha de Cronbach. Les résultats ont montré que l'intégration de la norme ISO 10015 dans l'SMI a contribué à améliorer la satisfaction des employés dans les instituts techniques. La satisfaction globale des membres du corps professoral et du personnel administratif par rapport aux procédures, formulaires et documents de l'SMI était de 86%. Plus spécifiquement, la satisfaction des membres du corps professoral concernant la clarté des responsabilités et des procédures était de 93%, tandis que la satisfaction du personnel administratif concernant la clarté des procédures et des formulaires, la mise à jour de ces formulaires et leur adéquation était de 80%. En conclusion, l'intégration de la norme ISO 10015 a joué un rôle crucial dans l'amélioration de la satisfaction des employés dans les instituts techniques. Les résultats de l'étude soulignent l'importance de l'adoption de normes de qualité telles que l'ISO 10015 pour renforcer les systèmes de formation et garantir des services de haute qualité. Cette intégration a contribué à l'efficacité opérationnelle, à la réduction des coûts et à l'amélioration globale de la qualité des services fournis par les instituts techniques.

L'article (Sh & Lafta, 2022) présente une étude visant à évaluer la qualité de la formation au sein de la compagnie d'assurance nationale conformément à la norme internationale ISO 10015:2019. L'objectif principal de la recherche était d'évaluer le niveau d'application et de documentation des exigences de la norme au sein de l'entreprise. L'étude a utilisé une check-list comprenant 104 questions réparties sur tous les éléments de la spécification de la norme. Les données ont été collectées à l'aide de cette check-list, et un atelier a été organisé avec les responsables de la formation pour garantir l'exactitude des informations recueillies. L'analyse des données a été effectuée en utilisant une méthode de pondération arithmétique, ce qui a permis d'obtenir des résultats significatifs. Les résultats de l'étude ont révélé que la compagnie étudiée avait atteint un niveau d'application et de documentation de la norme de 36%, ce qui correspond à un niveau de "partiellement appliqué et partiellement documenté". Cela signifie que l'entreprise s'est éloignée de l'application des exigences de la norme de 64%. Les chercheurs ont également identifié des lacunes dans la

séquence des étapes du processus de formation utilisé par la compagnie, par rapport aux étapes mentionnées dans la norme internationale ISO 10015 : 2019. Les recommandations formulées à la suite de l'étude incluent l'adoption de la norme internationale pour la formation ISO 10015:2019 en formant une équipe de travail composée de responsables de l'entreprise et d'experts en formation pour développer des mécanismes appropriés pour sa mise en œuvre et fixer un délai pour sa réalisation. Cela permettra de combler l'écart identifié et de se conformer aux normes internationales de qualité de la formation. De plus, il est conseillé de fournir au Département de la Formation et au Département des Ressources Humaines de l'entreprise des cadres techniques spécialisés dans le domaine de la formation et du développement. Cela garantira une expertise adéquate pour la conception et la mise en œuvre de programmes de formation efficaces. Il est également essentiel d'allouer des fonds annuels appropriés pour les besoins de formation afin de garantir que les activités de formation sont financièrement soutenues et intégrées dans le budget de l'entreprise. Enfin, il est recommandé d'accorder une attention particulière au développement de programmes de formation en fonction des priorités des besoins annuels en formation et en tenant compte des avancées dans les sciences de l'assurance. Cela permettra de garantir que les programmes de formation sont pertinents et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

4. L'évaluation de la qualité de la formation :

L'article menée par (Ania DAHLAB, 2019) met en lumière l'importance de la formation dans le contexte de la gestion des ressources humaines et du système de management de la qualité au sein des entreprises industrielles. L'auteur souligne que la formation revêt un rôle crucial dans le développement des compétences, la motivation des employés, et la compétitivité de l'entreprise sur le marché mondial. L'article met particulièrement en lumière le rôle central de l'audit formation dans la quête d'amélioration continue des entreprises. L'audit est présenté comme un outil essentiel pour évaluer la conformité des pratiques de formation aux normes internes de l'entreprise, aux réglementations institutionnelles et aux normes en vigueur. Il permet également d'identifier les sources d'inefficacité dans l'organisation de la formation et de proposer des instruments et des pratiques visant à accroître la valeur ajoutée de la formation. La méthodologie adoptée est descriptive analytique, divisée en deux étapes : une recherche bibliographique et une collecte d'informations. Elle a inclus une revue documentaire, des entretiens avec les responsables de l'ENIEM et des observations sur site. L'étude de cas réalisée au sein de (ENIEM) en Algérie illustre concrètement l'application de l'audit formation. L'auteur explique que cette

étude a permis de comprendre la place de la formation dans la GRH et de démontrer l'importance de la formation pour le succès du SMQ. Les résultats de l'audit ont confirmé cette dernière et ont souligné le rôle crucial de l'audit dans l'évaluation de la pertinence, la conformité, l'efficacité et la cohérence des processus de formation. En conclusion, l'article souligne que la formation est un outil stratégique pour le développement des compétences et la compétitivité des entreprises. L'audit formation est présenté comme un moyen efficace d'évaluer et d'améliorer les pratiques de formation, ce qui contribue à renforcer le SMQ et la performance globale de l'entreprise.

La qualité de la formation professionnelle est un sujet d'intérêt dans les pays où le système dual est largement adopté, notamment en Allemagne et en Suisse. Plusieurs études ont été menées pour évaluer cette qualité, en utilisant divers instruments. L'un de ces instruments est L'INVENTAR ZUR BETRIEBLICHEN AUSBILDUNGSQUALITÄT (IBAQ), développé par (Velten, S., & Schnitzler, A., 2012) en Allemagne. Ce questionnaire cible les individus en apprentissage dual et permet d'évaluer la qualité de leur formation en entreprise. Il se base sur huit critères liés à la formation en entreprise, tels que l'importance des tâches pour l'entreprise, la diversité et les exigences des tâches, la marge de manœuvre, l'assistance de la personne formatrice, les compétences professionnelles de la personne formatrice, les retours de la personne formatrice, la surcharge de temps de l'apprenti et la relation avec les collègues. Des recherches contribuent à mieux comprendre et améliorer la qualité de la formation professionnelle dans le contexte du système dual. Commenant par (Negrini, L., Forsblom, L., Gurtner, J. L., & Schumann, S., 2016) ont développé le Training Quality at the Workplace Questionnaire, basé sur l'IBAQ de Velten et Schnitzler. une étude en suisse a révélé des différences de perception de la qualité entre les apprentis et les personnes formatrices, ainsi que des variations selon les métiers. (Mylène Beaulieu ; Annie Dubeau ; Yves Chochard ; Isabelle Plante, 2021) ont repris l'échelle de Negrini et ses collègues pour évaluer les perceptions des stagiaires au Québec. Leurs résultats ont montré des lacunes dans la planification des activités formatives par les personnes encadrantes, mais des perceptions positives concernant le soutien et la variété des tâches. Enfin, Beaulieu et al. (2021) ont validé une version française de l'échelle utilisée par Negrini et al. (2016), en la simplifiant en trois dimensions : la planification du stage, le soutien offert au stagiaire, et la formation du stagiaire. Cette étude a confirmé l'importance de la planification et du soutien dans la qualité de la formation. Ces études soulignent l'importance de mesurer la qualité de la formation en entreprise, en mettant en lumière des critères spécifiques tels que la

planification, le soutien et la variété des tâches, qui peuvent varier selon les contextes nationaux et pour garantir des programmes de formation efficaces et pertinents. Elle permet d'identifier les points forts à préserver et les aspects à améliorer, contribuant ainsi à l'optimisation des programmes de formation et au développement des compétences

5. L'importance d'évaluer la formation pour l'amélioration des pratiques et le développement des compétences :

L'article (Deschênes, Andrée-Anne, 2021) aborde de manière approfondie l'importance de la formation continue des travailleurs pour les PME au Québec. L'objectif de cette étude est d'explorer la disposition et la capacité des PME à investir dans la formation de leurs employés. Cette recherche vise à examiner en profondeur les pratiques de formation au sein des PME, en analysant la nature des activités de formation, leur fréquence et leur structure. De plus, elle cherche à évaluer les perceptions des dirigeants de PME concernant la formation des employés, en mettant en lumière l'importance accordée à la formation, les avantages perçus et les obstacles rencontrés. La méthodologie utilisée repose sur la conception d'un questionnaire de recherche couvrant divers aspects de la formation en entreprise, une évaluation des pratiques de formation à l'aide de l'échelle de Huang (2011), la collecte de données auprès de 427 dirigeants de PME dans les régions de Chaudière-Appalaches et du Centre-du-Québec, et une analyse approfondie des résultats pour identifier les tendances, les corrélations et les défis rencontrés en matière de développement des compétences. Les pratiques de formation ont été évaluées en se basant sur une liste de 11 activités de formation. Cette liste comprenait des éléments tels que les lectures, les programmes de formation offerts par des institutions d'enseignement, la rotation des postes, etc. Ces activités ont été sélectionnées pour couvrir un large éventail de pratiques de formation possibles au sein des PME. Cette analyse a permis de déterminer les activités de formation les plus populaires, celles qui étaient moins fréquemment utilisées, et d'identifier d'éventuelles corrélations entre les pratiques de formation et d'autres variables étudiées. Les résultats soulignent une connaissance limitée des programmes de formation gouvernementaux et régionaux par les PME. L'article met en avant la nécessité d'une mobilisation collective pour soutenir le développement des compétences au sein des PME et propose des pistes d'intervention pour surmonter les obstacles à l'investissement dans la formation. Pour cela il est recommandé de sensibiliser les dirigeants de PME à l'importance d'allouer du temps à la planification stratégique des activités de formation. Cela implique de mettre en place des processus de planification efficaces pour garantir que la formation des

employés est intégrée de manière cohérente dans la stratégie globale de l'entreprise. Développer des programmes de formation flexibles et adaptés aux besoins spécifiques des PME. Ces programmes doivent prendre en compte les contraintes de temps et de ressources propres aux petites et moyennes entreprises, tout en offrant des solutions de formation efficaces et pertinentes. Ainsi d'accroître la visibilité des ressources de formation et de soutenir spécifiquement les très petites entreprises pour favoriser le développement des compétences au sein des PME

Dans L'étude de (CHARIF Amor, LAZREG Mohammed, GODIH Djamel torqui, 2020) met en évidence le rôle stratégique de la gestion des ressources humaines (GRH) dans l'édification du capital immatériel des entreprises maghrébines, un élément déterminant pour leur compétitivité face aux enjeux de la concurrence mondiale. La question fondamentale abordée concerne l'identification des leviers essentiels permettant aux ressources humaines de contribuer de manière significative à ce capital immatériel. L'hypothèse centrale formulée postule que l'émergence économique de la région requiert un développement harmonieux des ressources humaines à travers une variété de moyens. La méthodologie adoptée combine une approche documentaire rigoureuse et une méthode synthétique, visant à explorer les différentes théories pertinentes. L'objectif est d'analyser les défis inhérents au développement des ressources humaines dans la région et d'identifier les perspectives permettant de renforcer le rôle stratégique du management et des ressources humaines. Cette analyse met en exergue l'importance cruciale de la maîtrise de la science et de la technologie pour les pays du Maghreb, soulignant la nécessité d'une collaboration étroite entre les institutions de formation et les entreprises. L'étude souligne impérativement la nécessité de développer qualitativement les ressources humaines et de favoriser la diffusion de la culture du management stratégique, éléments clés pour assurer la prospérité des entreprises maghrébines dans une économie de la connaissance en plein essor. Ce processus exige un engagement continu des entreprises à investir dans leurs collaborateurs, à adopter des pratiques de gestion novatrices et à exploiter pleinement les connaissances et l'information comme moteurs de croissance et de compétitivité. Par ailleurs, l'étude souligne que le succès ou l'échec d'une entreprise repose largement sur la qualité de son système de management, nécessitant une définition claire de la politique et des objectifs, ainsi que la mobilisation des ressources nécessaires. En conclusion, elle met en lumière l'importance capitale des ressources humaines en tant que levier fondamental du capital immatériel de l'entreprise,

favorisant ainsi la création et la diversification des richesses, dans un contexte marqué par le développement des compétences et l'économie de la connaissance.

Une étude de (Daguet, Benoit, & Demoré, 2019) sur la mise en place d'un nouveau plan de formation pour les agents de stérilisation au sein des Hôpitaux de Brabois, en réponse à des lacunes identifiées dans le système de formation existant. L'article souligne les insuffisances du plan de formation initial, notamment l'absence d'évaluation formelle, le manque de formation théorique, la durée aléatoire de la formation à chaque poste, et le besoin d'une présence optimale du tuteur. Ces lacunes ont conduit à la mise en place d'un nouveau plan de formation plus structuré. L'objectif principal de cette étude était de remédier ces lacunes, visant à standardiser les pratiques professionnelles, à améliorer les connaissances et compétences du personnel, et à faciliter l'intégration des nouveaux agents dans le service de stérilisation. Une méthodologie en plusieurs étapes a été utilisée, débutant par un état des lieux pour identifier les lacunes du plan de formation existant. Des expériences d'autres établissements, ont été prises en compte pour élaborer un nouveau plan de formation. Ce plan inclut un parcours d'intégration structuré avec une semaine d'accueil, des périodes de formation pratique et de perfectionnement, ainsi que des évaluations théoriques et pratiques. Des outils de suivi régulier, tels qu'une grille d'évaluation et des entretiens hebdomadaires, ont été mis en place pour suivre la progression des agents. La conclusion de l'étude met en lumière la transformation significative du processus d'intégration et de formation du personnel. Avant la mise en œuvre du nouveau plan de formation, l'intégration des nouveaux agents était jugée peu organisée et non formalisée. Cependant, grâce à la création d'un parcours de formation structuré, comprenant une semaine d'accueil suivie de plusieurs semaines de formation pratique et de perfectionnement, les pratiques professionnelles ont été standardisées et les agents référents ont été mieux outillés pour transmettre leurs compétences aux nouveaux arrivants. Cette refonte a permis d'améliorer l'intégration et la formation continue du personnel de stérilisation, renforçant ainsi la qualité des services rendus. Les recommandations proposées dans le cadre de cette étude visent à consolider les acquis et à poursuivre l'amélioration continue du processus de formation, D'approfondir la connaissance du personnel sur les dispositifs médicaux traités en stérilisation. De plus, il est recommandé d'évaluer l'impact des outils de formation mis en place sur les connaissances et compétences du personnel, Enfin, il est suggéré de proposer le nouveau parcours de formation comme une formation institutionnelle obligatoire pour tout agent exerçant en stérilisation, afin de garantir une standardisation des pratiques professionnelles et une

amélioration continue de la prestation de services. Ces recommandations visent à consolider les acquis de la formation et à assurer une qualité optimale dans le service de stérilisation.

La prise de décision des employeurs pour résoudre les écarts de compétences et l'inadéquation formation-emploi repose sur l'acquisition d'une information complète et précise. Une évaluation approfondie du processus formation en entreprise contribuant à une meilleure adéquation formation-emploi, une autre recherche de (Renée Michaud, Amélie Bernier, Jamal Ben Mansour, 2020) vise à clarifier le concept d'adéquation formation-emploi, identifier les pratiques favorisant cette adéquation et proposer des pistes d'action pour les entreprises, en se basant sur une approche configurationnelle. Les auteurs explorent en profondeur les diverses facettes de l'adéquation formation-emploi, mettant en lumière les concepts clés tels que la surqualification, la sous-qualification, la sur-compétence et la pénurie de compétences. À travers une analyse rigoureuse, ils examinent les implications de ces phénomènes pour les individus, les entreprises et la société dans son ensemble, en s'appuyant sur des théories pertinentes telles que l'appariement personne-emploi. Avec une méthodologie de recherche reposant sur des données empiriques provenant d'une enquête téléphonique auprès de 376 responsables de la gestion des ressources humaines dans des PME manufacturières au Québec. Les auteurs ont utilisé l'analyse des classes latentes et des régressions logistiques pour identifier les pratiques cohérentes mises en œuvre par les entreprises confrontées à des cas de sur-compétence ou de sous-compétence. L'analyse des classes latentes a révélé deux groupes distincts de PME : les PME réceptives, qui ont une forte probabilité d'implémenter les pratiques d'adéquation, et les PME réfractaires, qui ont une faible probabilité d'implémenter ces pratiques. Les résultats ont montré que les entreprises confrontées à des cas d'inadéquation avaient tendance à mettre en œuvre ces pratiques pour corriger la situation. En identifiant sept pratiques formant un regroupement cohérent et complémentaire, les auteurs ont souligné l'importance de ces pratiques pour favoriser l'adéquation formation-emploi. Ces pratiques visent à aligner les compétences des employés avec les exigences des postes occupés, contribuant ainsi à une meilleure performance organisationnelle. En conclusion, cette étude met en évidence l'importance du développement des compétences organisationnelles par le biais de la formation pour atteindre l'adéquation formation-emploi. Les pratiques identifiées dans l'étude comprennent des actions telles que l'investissement dans la croissance de la carrière des employés, l'offre d'activités de formation formelle, l'encouragement des employés à suivre des activités de formation, et la planification des besoins de main-d'œuvre en termes de compétences. Ces

pratiques visent à favoriser l'adéquation entre les compétences des employés et les exigences des postes occupés. En mettant l'accent sur le développement des compétences organisationnelles, les entreprises peuvent mieux répondre aux besoins changeants du marché du travail et assurer que les compétences de leurs employés sont alignées avec les exigences de leurs postes

Dans une autre étude menée par ces chercheurs (Bernier, A., Michaud, R. et Ben Mansour, J, 2019) explore les facteurs influençant l'adéquation formation-emploi dans les petites et moyennes entreprises du même secteur manufacturier. L'étude vise à comprendre comment les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être mises en œuvre pour corriger les écarts de compétences et assurer l'adéquation formation-emploi. Les auteurs ont réalisé des tests statistiques pour analyser les relations complexes entre les déterminants organisationnels, l'adéquation formation-emploi et les pratiques de GRH. Les résultats ont révélé que certaines entreprises disposaient de responsables de la dotation et de la formation, mais seulement un tiers avaient un poste budgétaire dédié à la formation. De plus, une majorité d'entreprises avaient des stratégies de formation, de développement des compétences, d'attraction et de rétention des employés compétents, ainsi que des plans pour préparer la relève. Les auteurs soulignent que l'organisation du travail dans les PME manufacturières peut être perçue comme traditionnelle ou axée sur l'amélioration continue. Ils mettent en lumière l'importance de prendre en compte ces aspects organisationnels pour favoriser l'adéquation formation-emploi. Les recommandations pratiques découlant de cette recherche suggèrent que les gestionnaires des ressources humaines dans les PME devraient accorder une attention particulière à l'alignement des stratégies et des pratiques de GRH pour renforcer la cohérence du système et clarifier sa contribution à l'adéquation formation-emploi. Il est également souligné que les décisions en matière d'adéquation formation-emploi ne devraient pas se limiter à des considérations économiques, mais devraient également prendre en compte des aspects organisationnels et culturels internes à l'entreprise.

Plusieurs solutions sont proposées pour atteindre l'adéquation formation-emploi. Les recommandations clés incluent la mise en place d'une stratégie de formation claire et cohérente, l'allocation d'un budget dédié à la formation, l'élaboration d'un plan d'attraction et de rétention des talents, l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines avec les besoins en compétences, et la prise en compte des caractéristiques internes de l'organisation. En suivant ces recommandations, les entreprises peuvent améliorer leur capacité à gérer les écarts de compétences, favoriser une meilleure adéquation entre les

compétences des individus et les exigences des postes, et ainsi contribuer à une meilleure performance organisationnelle et à la satisfaction des employés.

6. L'évaluation du personnel pour l'amélioration continue des compétences :

La revue de l'article de (Nadia, MEKSEM, 2022) se concentre sur le concept d'évaluation des performances des ressources humaines dans une organisation, en mettant en lumière son importance pour les employés et les managers. L'étude adopte une approche méthodologique en deux étapes, combinant une revue de littérature théorique sur l'évaluation des performances RH et une approche empirique utilisant des entretiens avec des responsables RH et des questionnaires pour les employés de CEVITAL. La méthodologie de l'étude intègre à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives pour enrichir la recherche. Les outils de collecte de données comprennent des entretiens avec des responsables RH et des questionnaires pour les employés, avec un traitement statistique des données réalisé à l'aide du logiciel SPHINX. Les résultats révèlent l'existence d'un programme d'évaluation chez CEVITAL, principalement pour les cadres, mais sans leur implication directe dans sa mise en œuvre. Cependant, une motivation à performer davantage a été observée parmi les employés. L'article souligne aussi l'importance de l'évaluation des performances RH pour reconnaître les contributions des employés, améliorer la performance individuelle, gérer les carrières, motiver le personnel et accroître la satisfaction au travail. De plus, il met en évidence la nécessité d'une entente entre l'évaluateur et l'évalué pour favoriser la complicité et l'engagement mutuel. En conclusion, l'étude suggère des pistes de réflexion pour étendre l'application de l'évaluation des performances à toutes les catégories d'employés, en soulignant l'importance de l'implication des évalués pour accroître leur engagement et leur participation. Les limites de l'étude incluent le manque de littérature algérienne sur l'évaluation des performances dans les entreprises locales et la nécessité d'une analyse plus approfondie dans différents secteurs pour généraliser les résultats.

Une étude empirique approfondie de (Son PINDI MBUMBA, 2022) menée à la Société Nationale d'Électricité (SNEL) se concentre sur l'évaluation du personnel et son impact sur le développement professionnel. L'objectif principal est d'examiner comment l'évaluation du personnel est réalisée à la SNEL et comment elle influe sur la progression de carrière des employés. Pour ce faire, une enquête a été menée auprès de 354 agents de la SNEL, utilisant une échelle d'évaluation de type Likert pour recueillir les données. Les résultats de l'étude révèlent que l'autoévaluation est largement pratiquée comme méthode d'évaluation du personnel à la SNEL, les critères tels que les résultats obtenus et les comportements sont

utilisés dans le processus d'évaluation. De plus, l'utilisation de la grille d'évaluation est confirmée, ce qui est cohérent avec les recherches précédentes dans ce domaine. La discussion des résultats met en lumière l'importance de l'autoévaluation pour faciliter l'acceptation et l'utilisation de l'évaluation à des fins de développement professionnel. Les résultats de cette étude sont également comparés à d'autres recherches, montrant une corrélation entre l'évaluation du personnel et le développement professionnel, ce qui soutient l'idée que l'évaluation peut être un facteur déterminant pour la carrière des agents dans les organisations. En conclusion, les recommandations de l'étude s'adressent aux autorités de la SNEL, les encourageant à rendre régulière l'évaluation du rendement, à investir dans la formation des travailleurs et à utiliser des logiciels informatiques d'évaluation pour améliorer l'efficacité du processus d'évaluation et favoriser le développement professionnel des employés. Ces mesures sont essentielles pour garantir la compétitivité de l'entreprise sur le marché et pour maintenir un environnement de travail favorable à la croissance et à l'épanouissement professionnels des employés.

Dans une autre recherche sur l'évaluation du personnel par ([Ibtissam Kara, Hicham El Yousf, 2023](#)) soulignant qu'une évaluation efficace des compétences humaines est essentielle au succès de l'entreprise. Cependant, l'étude souligne que l'évaluation est souvent devenue une routine annuelle dépourvue d'efficacité, générant des dysfonctionnements qui ne contribuent pas à améliorer la productivité des employés ni les performances des organisations. Face à ces constats, les auteurs proposent d'explorer des approches novatrices pour pallier les lacunes observées dans les évaluations traditionnelles, notamment à l'ère de la révolution numérique et du développement de nouveaux modes de travail. L'objectif principal de l'article est donc d'analyser l'impact des nouveaux systèmes d'évaluation sur la performance des employés, en mettant en évidence les défaillances des évaluations traditionnelles et en proposant des éléments de réponse pour un processus d'évaluation innovant. Cette étude adopte une approche hypothético-déductive basée sur des matériaux bibliographiques, permettant d'analyser les pratiques d'évaluation passées et futures. Les résultats de cette étude mettent en lumière plusieurs éléments significatifs. Tout d'abord, elle révèle que les nouveaux systèmes d'évaluation proposés pourraient apporter de nombreux avantages tant aux employés qu'aux organisations. En effet, ces systèmes permettraient d'éliminer les causes de non-compétitivité et de manque de compétences en identifiant les lacunes et en proposant des plans de développement personnalisés. De plus, ils favoriseraient la fluidité du travail en définissant clairement les objectifs individuels des collaborateurs et

en les alignant avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Cette approche axée sur le leadership et le feedback continu semble particulièrement prometteuse pour améliorer la motivation et l'engagement des employés, ainsi que pour favoriser un climat de travail positif et collaboratif. Cependant, malgré ces avantages potentiels, l'analyse souligne également que la mise en œuvre de ces nouveaux systèmes peut rencontrer des obstacles significatifs. En effet, les changements organisationnels nécessaires pour adopter ces nouvelles pratiques peuvent être difficiles à mettre en œuvre, notamment en raison de la résistance au changement et de la nécessité d'adapter les rôles des managers. De plus, les coûts associés à la formation et à la mise en place de ces nouveaux systèmes peuvent constituer un frein pour certaines organisations, en particulier les petites et moyennes entreprises. En conclusion, cette analyse met en évidence la nécessité pour les organisations d'adopter des approches innovantes pour améliorer l'évaluation du personnel, tout en soulignant les défis et les obstacles potentiels à surmonter pour mettre en œuvre ces nouvelles pratiques avec succès.

7. L'importance d'aligner les stratégies de formation sur les besoins des salariés pour assurer la qualité :

La formation du personnel représente un investissement crucial pour les entreprises, étant donné son impact significatif sur les compétences, la productivité et la qualité des produits/services. Cette activité à valeur ajoutée favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis organisationnels. Une étude ([MUHINDO KATALIKO Jonathan, KAMBALE KAVULA Ghislai, KAKULE MUKULU Evariste, 2022](#)) s'inscrit dans un contexte où le progrès d'une entreprise est étroitement lié à la qualité de son personnel, ce qui souligne l'importance de la formation continue pour assurer la compétitivité et la rentabilité. En explorant les pratiques de formation dans les entreprises commerciales privées de Butembo, cette recherche vise à répondre à deux questions essentielles : quelles sont les stratégies mises en œuvre par ces entreprises pour perfectionner leur personnel, et dans quelle mesure la formation des employés garantit-elle leur évolution professionnelle ? La méthodologie adoptée repose sur une approche systémique, combinée à des techniques d'interview et de recherche documentaire, pour enquêter auprès d'une population spécifique d'entreprises à Butembo. Cette population finie est constituée de 330 individus, comprenant 17 cadres (5%) et 313 agents (95%). L'échantillon étudié est composé de 38 enquêtés, sélectionnés pour leur représentativité au sein des entreprises commerciales privées de la région. Les résultats de l'étude ont révélé que sur les 550 entreprises affiliées à l'INPP, seules 42% bénéficient de formations, avec une majorité provenant des entreprises

de prestation de services. Parmi les enquêtés, 34% ont affirmé avoir suivi une formation, principalement organisée de manière occasionnelle en interne pour répondre à des urgences et minimiser les coûts. Cependant, 37% des enquêtés n'ont participé à aucune formation, attribuant cela à un manque de reconnaissance de la part de leurs supérieurs. Malgré cela, 87% ont souligné que l'évolution de leur entreprise dépendait des formations organisées en interne, mettant en lumière l'importance de la formation continue dans le développement organisationnel. Ces résultats soulignent la nécessité d'une approche stratégique de la formation du personnel dans les entreprises commerciales privées de Butembo, mettant l'accent sur la reconnaissance et l'investissement dans le développement des compétences des employés pour assurer leur évolution professionnelle et la compétitivité de l'entreprise

une investigation ultérieure de (Pr. Abdelaziz BOUMAHDI ;Pr. Hassan OUDDA, 2020) se focalise sur le développement d'un baromètre de la qualité de vie professionnelle des enseignants, mettant en évidence l'importance de comprendre leurs perceptions pour améliorer les politiques de gestion des ressources humaines dans le secteur de l'éducation. L'objectif principal est d'évaluer comment les enseignants perçoivent leur climat organisationnel, en se concentrant sur les aspects de bien-être et de criticité. La méthodologie s'appuie sur une approche anticipative de la gestion, axée sur la mesure des indices professionnels de bien-être et de criticité, ainsi que sur la conception d'un plan d'amélioration sélective. Le modèle de baromètre proposé permet d'identifier les domaines prioritaires pour une intervention visant à améliorer la qualité de vie au travail, notamment en renforçant les programmes de formation continue et en créant un environnement propice à l'épanouissement professionnel des enseignants. Les résultats indiquent que les variables liées à la gestion des ressources humaines ont un impact négatif sur les enseignants, nécessitant des améliorations ciblées. Plus spécifiquement, l'analyse met en lumière la nécessité d'améliorer les plans de formation pour les enseignants, en particulier en ce qui concerne la reconnaissance et la stimulation des compétences. Il est essentiel de développer des programmes de formation continue adaptés aux besoins des enseignants pour renforcer leurs compétences et favoriser leur épanouissement professionnel. En guise de synthèse, cette étude souligne l'importance de créer un environnement de travail favorable, qui valorise le travail des enseignants et favorise leur engagement et leur satisfaction au travail. En adoptant une approche proactive de la gestion des ressources humaines, les établissements éducatifs peuvent améliorer la qualité de vie professionnelle des enseignants, ce qui contribuera à une meilleure qualité de l'éducation et au bien-être des élèves.

En synthèse, La revue de la littérature révèle des tendances et des conclusions significatives. Les études montrent une diversité méthodologique, incluant des audits, des évaluations systématiques, des entretiens, et des questionnaires qui permettent de comprendre en profondeur les forces et les faiblesses des pratiques actuelles de formation. Les résultats convergent vers l'importance cruciale de l'évaluation continue de la formation pour garantir la qualité et l'efficacité des processus, elles révèlent aussi que bien que les entreprises reconnaissent l'importance de la formation continue pour le développement des compétences et la compétitivité, elles rencontrent souvent des défis significatifs dans la mise en œuvre et l'évaluation de ces programmes. Les lacunes identifiées incluent une planification inadéquate, un manque de ressources, et une mauvaise adaptation aux besoins spécifiques des employés et des entreprises. En intégrant les normes ISO 9001 et ISO 10015 les organisations peuvent non seulement améliorer leurs processus internes, mais aussi renforcer l'engagement des employés et accroître leur satisfaction. Cependant, ces études révèlent également des lacunes dans la mise en œuvre de ces normes, soulignant la nécessité d'une approche continue d'amélioration et de conformité et application des standards internationaux.

Les recherches mettent également en évidence des variations contextuelles, culturelles et organisationnelles qui influencent l'efficacité des programmes de formation. Par exemple, la perception de la qualité de la formation varie selon les contextes nationaux et les systèmes de formation en place, ce qui souligne la nécessité d'adapter les programmes aux spécificités locales.

Enfin, la standardisation des méthodes d'évaluation, telle que l'utilisation de check-lists conformes aux normes ISO, est cruciale pour identifier les écarts et proposer des recommandations d'amélioration. Les études suggèrent que l'adoption de pratiques structurées et standardisées est essentielle pour assurer la conformité aux normes de qualité et pour améliorer continuellement les programmes de formation.

Cette revue de la littérature souligne la nécessité d'une approche structurée de l'évaluation et l'amélioration des programmes de formation professionnelle. Les entreprises doivent adopter des stratégies robustes alignées avec leurs objectifs stratégiques pour développer les compétences de leurs employés de manière efficace et durable. La diversité des méthodologies utilisées dans les études offre une compréhension complète des pratiques actuelles et des domaines nécessitant des améliorations, soulignant l'importance de l'audit de formation et de l'évaluation continue pour assurer la compétitivité et le développement des compétences dans un environnement professionnel en constante évolution.

Section 2 : Cadre Conceptuel :

Le cadre conceptuel de cette étude vise à clarifier les bases théoriques et les concepts essentiels du management de la qualité mobilisés dans le cadre de cette recherche, Nous commencerons par les fondamentaux du système de management de la qualité, suivis d'une discussion sur les normes et la normalisation. Ensuite, nous explorerons les différents types de normes, et l'évaluation et le traitement des non-conformités. Nous mettrons également en lumière l'importance du personnel dans l'excellence qualité, ainsi que la gestion et le développement des compétences à travers la formation, selon les lignes directrices de la norme ISO 10015.

1. Fondamentaux du système de management de la qualité :

1.1.La qualité :

La définition de la qualité a évolué au fil du temps, se déclinant de différentes manières et englobant désormais un large éventail de critères et de valeurs. Cette évolution reflète une vision plus globale et intégrée de management de la qualité.

Selon E DEMING W.: *«La qualité est le degré de satisfaction»* (W.E.DEMING, 2002, p. 45)

Selon ISHIKAWA K. : *«la qualité est l'aptitude à satisfaire le client»* (K,ISHIKAWA, 2007)

Selon CROSBY P. B. : *«c'est la conformité aux spécificités»* (Frédéric, 2012, p. 29)

Une organisation orientée vers la qualité cultive une culture qui se manifeste à travers des comportements, des attitudes, des activités et des processus visant à créer de la valeur en répondant aux besoins et attentes des clients et autres parties prenantes pertinentes.

La qualité des produits et services d'un organisme est déterminée par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes. Elle inclut non seulement leur fonction et performances prévues, mais aussi la valeur et le bénéfice perçus par le client. (ISO 9000, 2015)

1.2.Le système de management de la qualité :

Un Système de Management de la Qualité englobe les activités par lesquelles une organisation définit ses objectifs, détermine les processus nécessaires, ainsi que les ressources requises pour atteindre les résultats souhaités. Il assure la gestion des processus,

de leurs interactions, ainsi que des ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir des résultats satisfaisants pour les parties prenantes concernées.

Le SMQ permet à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences à court et à long terme de leurs décisions. Il offre les moyens d'identifier les actions nécessaires pour traiter les conséquences anticipées et non anticipées dans la réalisation des produits et services (ISO 9000, 2015)

1.3. Les principes de management la qualité :

Selon (ISO 9000, 2015) Le management de la qualité s'appuie sur sept principes essentiels qui sont :

1.3.1. L'orientation clients :

Le but premier du management de la qualité est de répondre aux exigences des clients tout en anticipant leurs attentes. L'obtention et le maintien de la confiance des clients et des autres parties prenantes pertinentes sont les fondements d'une performance durable. Chaque interaction avec les clients représente une opportunité de créer une valeur accrue pour ces derniers. La compréhension des besoins actuels et futurs des clients ainsi que des autres parties prenantes contribue de manière significative à la pérennité des performances de l'organisation. Les avantages potentiels incluent une plus grande valeur pour le client, une satisfaction accrue, une fidélité renforcée, un volume d'affaires récurrent plus élevé, une meilleure image de l'organisation, une clientèle élargie, ainsi qu'une augmentation des ventes et des parts de marché.

1.3.2. Leadership :

À tous les niveaux de l'organisation, les leaders établissent la vision et les orientations, et créent un environnement propice à l'engagement du personnel pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme. L'établissement de la vision et des orientations, ainsi que l'engagement du personnel, permettent à l'organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources en vue d'atteindre ses objectifs. Les avantages potentiels incluent une amélioration de l'efficacité et de l'efficience dans la réalisation des objectifs qualité de l'organisme, une meilleure coordination des processus, une amélioration de la communication entre les différents niveaux et fonctions de l'organisme, ainsi que le développement et l'amélioration de la capacité de l'organisme et de son personnel à fournir les résultats attendus.

1.3.3. Implication du personnel :

Un personnel compétent, habilité et engagé à tous les niveaux de l'organisation est essentiel pour renforcer sa capacité à créer et à fournir de la valeur. Pour gérer efficacement et efficacement une organisation, il est crucial de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux. La reconnaissance, l'autonomisation et le développement des compétences favorisent l'implication du personnel dans la réalisation des objectifs qualité de l'organisation. Les avantages potentiels incluent une meilleure compréhension des objectifs qualité de l'organisation par le personnel, une amélioration de la motivation à les atteindre, une plus grande implication dans les activités d'amélioration, une amélioration du développement personnel, des initiatives et de la créativité, une amélioration de la satisfaction du personnel, une amélioration de la confiance et de la collaboration à tous les niveaux, ainsi qu'une meilleure adhésion aux valeurs partagées et à la culture de l'organisation.

1.3.4. L'approche processus :

Dans une approche processus, des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent. Le système de management de la qualité est constitué de processus corrélés. Comprendre comment ces résultats sont obtenus par ce système permet à un organisme d'optimiser le système et ses performances. Les bénéfices potentiels incluent une plus grande capacité à se concentrer sur les processus clés et les opportunités d'amélioration, des résultats cohérents et prévisibles grâce à un système de processus aligné sur les orientations stratégiques, une optimisation des performances grâce à une gestion efficace des processus, une utilisation efficiente des ressources et une réduction des obstacles inter-fonctionnels, ainsi que la possibilité pour l'organisme de garantir la confiance des parties prenantes quant à sa cohérence, son efficacité et son efficience.

1.3.5. L'amélioration continu :

L'amélioration, selon la norme ISO 9000, englobe l'intégralité des initiatives visant à optimiser les performances d'une organisation, incluant la pratique de l'amélioration continue. Cette dernière représente un impératif fondamental pour assurer la pérennité et le succès d'une entité organisationnelle. Elle requiert une remise en question perpétuelle et un

engagement résolu envers l'amélioration, se traduisant par une série d'actions visant à accroître la performance des processus. (LONGIN & DENET, 2008)

De manière cruciale, elle permet de maintenir les niveaux de performance actuels tout en permettant à l'organisation de s'adapter de manière agile aux évolutions du contexte interne et externe, ainsi que de saisir de nouvelles opportunités de croissance. Les bénéfices potentiels de cette démarche sont multiples. Elle contribue à améliorer la performance des processus, la capacité globale de l'organisme et la satisfaction des clients. De plus, elle facilite l'identification et l'analyse approfondie des causes sous-jacentes des problèmes, conduisant ainsi à la mise en œuvre d'actions préventives et correctives efficaces. En renforçant la capacité de l'organisation à anticiper et à réagir de manière proactive aux risques et aux opportunités, elle favorise une culture de gestion des risques dynamique et éclairée. Par ailleurs, elle encourage une réflexion approfondie sur les modalités d'amélioration, qu'elles soient progressives ou révolutionnaires, et promeut une utilisation optimale des enseignements tirés pour alimenter cette dynamique. Enfin, elle stimule l'innovation en incitant à l'exploration de nouvelles voies et à la mise en œuvre de pratiques novatrices.

- **La roue de Deming, PDCA :**

Le PDCA (Plan-Do-Check-Act) représente la méthodologie d'amélioration continue des systèmes de management qualité. Cette approche, établie par la roue de Deming dans les années cinquante, structure le processus d'amélioration en quatre phases distinctes.

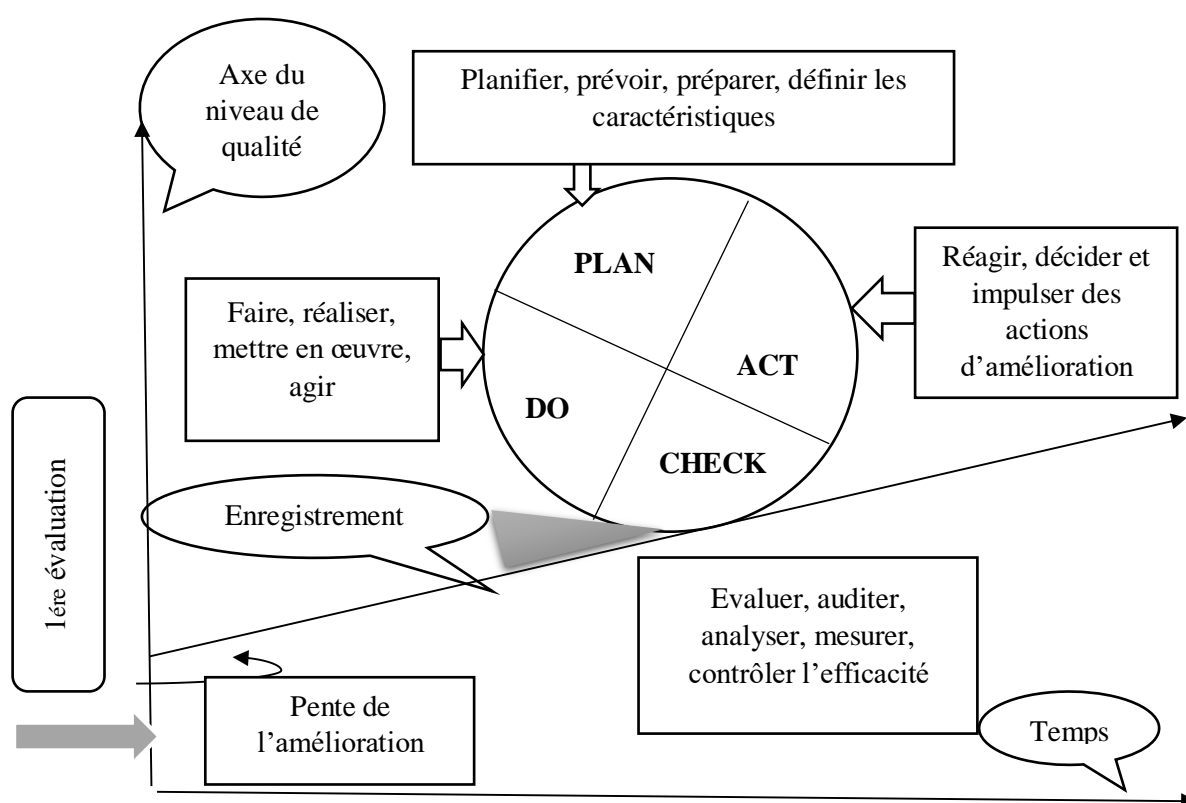
La première étape, **Plan**, correspond à **la planification**. À ce stade, la direction, après avoir analysé les retours clients ainsi que le contexte interne et externe, élabore sa politique qualité et définit les objectifs mesurables en cohérence avec la stratégie. Cette phase revêt une importance cruciale car elle détermine les attentes de l'entreprise envers son système qualité et les modalités de mesure de son efficacité. Une fois les objectifs établis, la phase de planification se conclut avec l'élaboration d'un plan d'action détaillé, spécifiant les responsabilités et les échéances.

La deuxième étape, **Do**, concerne **la mise en œuvre**. Une fois les objectifs et les plans d'action clairement définis, cette phase permet le démarrage des activités planifiées. Souvent la phase la plus chronophage, elle constitue une étape opérationnelle essentielle.

La troisième étape, **Check**, se concentre sur le **contrôle** et la vérification. Son objectif est de s'assurer que le plan d'action a été correctement exécuté et que les résultats obtenus sont en accord avec les objectifs fixés. Durant cette phase, le responsable qualité utilise divers outils tels que le planning de Gantt actualisé, le tableau de bord, les contrôles produits, les audits internes et les indicateurs de performance.

Enfin, la quatrième étape, **Act**, représente l'**ajustement**. Cette phase dépend des résultats de la vérification. Si les résultats sont conformes aux attentes, cette étape permettra de consolider et de généraliser les bonnes pratiques identifiées. En revanche, si les résultats ne sont pas satisfaisants, cette phase se traduira par la mise en place d'actions correctives ou préventives afin de rectifier les écarts constatés. (F. GILLET-GOINARD et B. SENNO, 2016)

Figure 1. Le PDCA



La source : (Jean-Benoit; le Nagard; Marc Renard , 2011, p. 24)

1.3.7. Prise de décision fondée sur des preuves

La prise de décision éclairée, basée sur une analyse méthodique et une évaluation rigoureuse des données et des informations disponibles, est un pilier fondamental pour obtenir des résultats optimaux et cohérents. La complexité inhérente à la prise de décision implique souvent une incertitude omniprésente. Ce processus requiert la prise en considération de divers types et sources de données, dont l'interprétation peut parfois être

sujette à des biais. Il est crucial de saisir les relations de cause à effet et d'anticiper les conséquences involontaires potentielles. Ainsi, l'analyse objective des faits, des preuves et des données contribue à renforcer l'objectivité et la fiabilité des décisions. Les avantages découlant de cette approche sont multiples. Elle permet d'améliorer la qualité des processus décisionnels en garantissant une évaluation précise de la performance des processus et en renforçant la capacité à atteindre les objectifs fixés. De plus, elle contribue à accroître l'efficacité et l'efficience opérationnelles en favorisant une prise de décision plus éclairée et justifiée. En outre, elle offre une plus grande souplesse pour remettre en question et ajuster les opinions et les décisions antérieures, tout en permettant de démontrer de manière convaincante l'efficacité des décisions prises.

1.3.8. Management des relations avec les parties intéressées :

Pour assurer des performances durables, les organisations doivent entretenir des relations harmonieuses et efficaces avec leurs parties prenantes, notamment leurs fournisseurs et partenaires. Les parties prenantes ont un impact significatif sur les performances d'une organisation. Ainsi, pour garantir des performances durables, il est impératif que l'organisation gère ses relations avec toutes les parties prenantes de manière à maximiser leur contribution à ses objectifs. La gestion des relations avec les réseaux de fournisseurs et de partenaires revêt une importance particulière dans cette démarche. Cette approche offre de nombreux avantages. Elle permet d'améliorer les performances de l'organisation et de ses parties prenantes en tenant compte des spécificités et des contraintes de chacune. Elle favorise une compréhension commune des objectifs et des valeurs entre les parties prenantes, ce qui renforce la coopération et la collaboration. De plus, elle accroît la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses parties prenantes en partageant les ressources et les compétences, tout en gérant efficacement les risques liés à la qualité. Enfin, elle contribue à une meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement, assurant ainsi un flux stable de produits et de services. (ISO 9000, 2015)

Le management de la qualité, en tant qu'ensemble de pratiques et de principes visant à garantir la satisfaction des clients et l'amélioration continue des processus, s'appuie largement sur les normes de normalisation, qui fournissent des cadres de référence et des critères uniformes. Ces normes guident les entreprises dans la mise en place de systèmes de management de la qualité robustes et cohérents.

2. La norme et normalisation :

La notion de norme a été profondément étudiée dans divers contextes, avec de nombreux travaux explorant sa définition, sa construction, sa motivation à être adoptée, parmi d'autres aspects. Malgré ces efforts, plusieurs questions restent en suspens.

La norme est conçue comme un langage commun, une référence, permettant de clarifier, d'ordonner, de sélectionner, d'unifier et de spécifier divers éléments (Thiard, 1994). Selon le Petit Larousse, la norme représente un état habituel, conforme à une règle établie, un critère ou un principe servant de base à tout jugement de valeur moral ou esthétique. En d'autres termes, la norme équivaut à une règle définissant les conditions de réalisation d'une opération, de l'exécution d'un objet ou de l'élaboration d'un produit, dans le but d'uniformiser son utilisation ou d'assurer son interchangeabilité.

En contraste, la normalisation, selon Thiard (1994), est l'action de normaliser, soit l'établissement d'un ensemble de règles techniques résultant d'un accord entre les producteurs et les utilisateurs. Son objectif est de spécifier, unifier et simplifier des éléments afin d'améliorer l'efficacité dans tous les domaines de l'activité humaine. Ainsi, la normalisation englobe le processus d'élaboration et de diffusion des normes. (EVE Arnaud, 2023, p. 20)

Dans le contexte organisationnel, que ce soit au sein d'une entreprise, d'une administration ou d'une association, la norme revêt deux principales formes : celle de la norme de travail, déterminant la manière spécifique d'accomplir une tâche donnée, et celle de la norme professionnelle, régissant une pratique particulière au sein d'une profession donnée. Dans ce cadre, la norme se présente comme un instrument, un dispositif ou un outil favorisant l'action au sein de l'organisation.

Selon Igalens et Penan (1994), la norme est un élément indispensable au bon fonctionnement des sociétés. Cette idée s'accorde avec la conception de Thiard (1994), pour qui la démarche menant à la normalité n'est qu'une réplique de la nature elle-même. En effet, la nature est experte en programmation, classification et adaptation des êtres vivants, créant ainsi des chefs-d'œuvre de normalisation. Ainsi, la norme est intrinsèquement liée à un phénomène naturel et trouve sa place au sein des sociétés humaines. (EVE Arnaud, 2023, p. 23)

L'émergence de normes, qu'elles soient définies par l'AFNOR ou l'ISO, répond à la nécessité de créer des cadres communs et reproductibles pour résoudre des problèmes réels

ou potentiels. Ces normes sont des documents élaborés de manière consensuelle et validés par des organismes reconnus, visant à fournir des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, afin d'assurer un niveau optimal d'organisation dans un contexte donné. Cette évolution vers la normalisation, notamment dans des domaines tels que la qualité, découle de la nécessité de disposer de références communes, d'un langage partagé et d'une harmonisation des perspectives (EVE Arnaud, 2023, p. 29)

2.1. Avantages à la normalisation :

Igalens et Penan (1994) ont identifié plusieurs avantages de la normalisation, résumés dans le tableau suivant. Alors que les avantages spécifiques pour les producteurs, les consommateurs et les opérateurs publics sont aisément compréhensibles, les avantages généraux (pour tous) nécessitent des éclaircissements.

L'avantage de la normalisation, à travers l'évaluation des bénéfices d'une norme, réside dans la sélection des normes à établir. Cette sélection se fait via une évaluation qualitative (mesure de la priorité en fonction de caractéristiques telles que les intérêts des consommateurs, la sécurité et la santé, les impacts économiques) et/ou quantitative (mesure de la rentabilité de la normalisation d'une norme, considérée comme un investissement, en tenant compte des coûts et des revenus générés). De même, l'avantage de la normalisation, dans le contexte de l'innovation technologique, se manifeste notamment par le soutien à la recherche et développement.

Tableau 1: les avantages de la normalisation

Pour le producteur	Amélioration des niveaux d'activité et de réduction de la variété inutile
Pour le consommateur	Qualité et sécurité des produits
Pour l'opérateur public	Accès à des prestations de qualité à de meilleures conditions économiques
Pour tous	Evaluation des avantages d'une norme innovation technologique

Source : d'après Iglans et Penan ,1994 cité dans l'ouvrage (EVE Arnaud, 2023, p. 28)

La normalisation revêt une importance cruciale dans la construction de l'espace économique unique, et elle est devenue un élément essentiel de la stratégie des entreprises pour améliorer leur compétitivité à l'échelle mondiale. Comme le souligne Parriaud 1994, être pionnier dans la normalisation, que ce soit au niveau national ou communautaire,

représente souvent le meilleur moyen d'obtenir un avantage compétitif durable dans un contexte de concurrence internationale. De plus, la normalisation est devenue un enjeu majeur des relations économiques mondiales, comme l'ont noté Dudouet et al. (2006). Dans ce contexte, les parties prenantes impliquées dans l'élaboration des normes se trouvent confrontées à de multiples pressions visant à tirer des avantages de ce processus.

L'importance de la normalisation réside à la fois dans son aspect économique et managérial, notamment en contribuant à l'optimisation des opérations, comme le soulignent Courtier (1994) et Durand (1994), en réduisant les coûts associés à la gestion de la production. De plus, la normalisation revêt une dimension marketing significative en garantissant aux clients un certain niveau de qualité, comme en témoignent les publicités mettant en avant les certifications ISO relatives à la qualité. Enfin, sur le plan financier, la normalisation contribue à l'amélioration de la rentabilité des entreprises. (EVE Arnaud, 2023, pp. 33-35)

2.2. Les types des normes :

Dans l'évolution de la normalisation, divers types de normes ont émergé, chacun reflétant une évolution dans la manière dont la qualité et la responsabilité sont appréhendées au sein des organisations.

Initialement, les normes de "premier type", comme décrites par Courtier (1994), étaient centrées sur les spécifications techniques des produits et des matériaux, détaillant par exemple les caractéristiques d'un filetage pour garantir l'étanchéité d'un raccord de tuyau.

Par la suite, les normes de "deuxième type" ont évolué pour se concentrer sur les performances attendues des produits plutôt que sur les moyens spécifiques pour les atteindre. Cette transition vers des normes axées sur les résultats plutôt que sur les processus reflète un progrès dans la flexibilité et l'adaptabilité des normes pour intégrer les avancées technologiques, comme le souligne Courtier (1994).

L'évolution des économies vers une exigence accrue de preuves factuelles de qualité et de responsabilité a conduit à l'émergence des normes de "troisième type", principalement axées sur les systèmes de management, telles que la norme ISO 9001. Comme l'indique Igalens (2009), ces normes mettent l'accent sur l'établissement de processus et de systèmes de gestion de la qualité pour garantir la conformité aux normes et améliorer la performance organisationnelle.

Plus récemment, un nouveau type de normes, désignées comme "normes de quatrième type", est apparu, symbolisé par la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des entreprises. Contrairement aux normes précédentes, les normes de quatrième type, comme le mentionne Igalens (2009), ne se limitent pas aux aspects internes de l'organisation, mais intègrent également sa relation avec la société dans son ensemble. Ces normes élargissent la portée de la responsabilité des entreprises en reconnaissant leur impact sur la société et en encourageant une gestion plus responsable et éthique, allant au-delà des considérations purement économiques. Ainsi, l'évolution des normes reflète une progression vers une prise en compte plus holistique de la qualité, de la performance et de la responsabilité des organisations dans leur environnement. (EVE Arnaud, 2023)

Tableau 2 : typologie des normes

Normes	Définitions	Exemples
- Normes de premier type : « dimension technique »	- Normes portant sur les caractéristiques techniques des produits et des matériaux	- Norme ISO 228 « filetages de tuyauterie pour raccordement sans étanchéité dans le filet-partie : dimensions, tolérances et désignation »
- Normes de second type : « dimension technique »	- Normes portant sur les caractéristiques fonctionnelles des procès de fabrication / ou d'essai	- Norme NF 1525 « sécurité des chariots de manutention-chariots sans conducteurs et leurs systèmes »
- Normes de troisième type : « dimension organisationnelle »	- Normes de management	- Norme ISO 9001 « système de management de la qualité-exigences » - Norme ISO 10015 « Management de la qualité — Lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes
- Norme de quatrième type « dimension politique »	- Normes portant sur le rôle et la place des organisations de la société	- Norme ISO 26000 « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale »

Source : d'après Igalens, 2009 (EVE Arnaud, 2023, p. 40)

2.3.Présentation de la norme de management de la qualité ISO 9001 :

La norme (ISO 9001, 2015), est une norme internationale qui définit les exigences pour un système de management de la qualité (SMQ) au sein d'une organisation, élaborée par le Comité technique ISO/TC 176, Management et Assurance de la Qualité, sous-comité SC 2, Systèmes Qualité, représente l'aboutissement d'un processus rigoureux visant à actualiser les fondements du management de la qualité. Cette dernière édition, supplantant la version précédente de 2008, se distingue par sa méthodologie évolutive intégrant une révision structurelle et des paradigmes actualisés en matière de gestion de la qualité. Elle repose sur une approche systémique, mettant en œuvre le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) et une analyse proactive des risques, permettant ainsi aux organisations de concevoir, de mettre en œuvre et de perfectionner de manière continue leur système de management de la qualité. En privilégiant une démarche basée sur les processus, elle offre un cadre méthodologique robuste pour satisfaire aux exigences des parties prenantes, légales et réglementaires, tout en favorisant une culture organisationnelle axée sur l'amélioration continue. L'adoption de la norme ISO 9001:2015 témoigne de l'engagement des organisations envers l'excellence opérationnelle, renforçant leur positionnement sur le marché et leur résilience face aux évolutions complexes de leur environnement commercial.

2.3.1. Les avantages de la mise en place du système de management de la qualité :

La mise en place d'un système de management de la qualité conforme à la Norme internationale présente plusieurs avantages significatifs pour une organisation :

- Assurer une fourniture constante de produits et de services répondant aux exigences des clients ainsi qu'aux normes légales et réglementaires en vigueur.
- Accroître les possibilités d'amélioration de la satisfaction client, élément crucial pour la fidélisation et la croissance de l'entreprise.
- Intégrer une approche proactive envers les risques et les opportunités liés au contexte et aux objectifs de l'organisation, permettant ainsi une gestion plus efficace et éclairée.
- Démontrer la conformité aux exigences spécifiques du système de management de la qualité, renforçant ainsi la crédibilité et la transparence de l'organisation auprès de ses parties prenantes.

L'adoption d'un système de management de la qualité représente une décision stratégique majeure pour l'organisation, offrant un levier puissant pour améliorer ses performances

globales et établir une base solide pour des initiatives visant à assurer sa pérennité dans un environnement concurrentiel en constante évolution. (ISO 9001, 2015).

2.3.2. Flexibilité et Adaptabilité de la Norme ISO 9001 :2015 :

La Norme internationale (ISO 9001, 2015) s'efforce de garantir la flexibilité et l'adaptabilité des systèmes de management de la qualité sans imposer une uniformité rigide. En ce sens, elle ne cherche pas à :

- Prescrire une structure identique pour tous les systèmes de management de la qualité, reconnaissant ainsi la diversité des organisations et de leurs processus.
- Exiger une uniformité dans la documentation afin de se conformer strictement à sa propre structure, permettant aux organisations de définir leur documentation selon leurs besoins spécifiques et leur contexte.
- Obliger l'utilisation exclusive de la terminologie spécifique de la norme ISO 9001:2015 à l'intérieur de l'organisme, laissant ainsi la liberté d'employer des termes adaptés à sa propre culture organisationnelle et à ses pratiques internes.

2.3.3. La structure de la norme ISO 9001 :

La structure de la norme (ISO 9001, 2015) est conçue de manière à fournir un cadre complet et cohérent pour l'établissement, la mise en œuvre, la maintenance et l'amélioration continue des systèmes de management de la qualité au sein des organisations. Elle comprend les éléments suivants :

- **Domaine d'Application** : Ce premier élément délimite le champ d'application de la norme, précisant les types d'organisations et de produits/services auxquels elle s'applique.
- **Références Normatives** : Cette section répertorie les normes et documents de référence utilisés dans l'élaboration de la norme ISO 9001 : 2015, fournissant ainsi des ressources complémentaires pour une mise en œuvre efficace du SMQ.
- **Termes et Définitions** : Les termes clés utilisés dans la norme sont définis ici pour assurer une compréhension commune et précise des concepts essentiels.
- **Contexte de l'Organisation** : Cette partie invite les organisations à analyser leur contexte interne et externe, ainsi que les besoins et attentes des parties intéressées, afin de déterminer les éléments pertinents pour leur SMQ.

- **Leadership** : L'engagement de la direction est mis en avant, soulignant l'importance du leadership dans l'établissement d'une culture de qualité et dans la définition des objectifs stratégiques du SMQ.
- **Planification** : Cette section aborde la planification du SMQ, y compris l'identification des risques et opportunités, ainsi que l'établissement d'objectifs de qualité et de plans d'action pour les atteindre.
- **Support** : Les ressources nécessaires au fonctionnement efficace du SMQ, telles que les ressources humaines, l'infrastructure et l'environnement de travail, sont abordées ici.
- **Opération** : Cette partie couvre la mise en œuvre des processus nécessaires pour atteindre les résultats escomptés, ainsi que le contrôle opérationnel et la maîtrise des produits et services fournis.
- **Évaluation des Performances** : L'évaluation du SMQ, y compris la surveillance, la mesure, l'analyse et l'évaluation des performances, est examinée ici pour s'assurer de l'efficacité et de l'amélioration continue du système.
- **Amélioration** : Enfin, cette section traite de l'action corrective et de l'amélioration continue, soulignant l'importance de la réactivité aux non-conformités et des initiatives visant à améliorer constamment le SMQ.

Et pour assurer une amélioration continue et une qualité durable dans les organisations, la norme ISO 10015 enrichit et détaille les exigences relatives à la compétence du personnel énoncées dans la norme ISO 9001, en fournissant un cadre systématique pour le management de la formation.

2.4. Présentation de la Norme ISO 10015 :

La Norme (ISO 10015, 2019), une ressource essentielle pour les organisations cherchant à optimiser la gestion de leurs compétences et à promouvoir le développement professionnel de leurs collaborateurs, dans le cadre d'une démarche qualité globale et cohérente. Classifiée comme une norme de système de management de la qualité, est intitulée « Management de la qualité — Lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes ». Elle a été élaborée 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, remplaçant la première édition de 1999, résulte d'une révision technique visant à actualiser et à renforcer ses directives.

Les principales modifications apportées par rapport à l'édition précédente incluent :

- Une restructuration de la structure du document pour mieux correspondre à celle de la série de normes ISO 9000, offrant ainsi une cohérence et une compatibilité accrues avec d'autres normes de management de la qualité.
- Une mise à jour du contenu afin de soutenir les organismes dans le processus continu de détermination de leurs besoins en compétences à des intervalles réguliers, permettant ainsi une gestion plus efficace et proactive des compétences au sein de l'organisation.
- Une clarification plus détaillée de la notion de gestion des compétences, fournissant aux praticiens des orientations précises pour mettre en œuvre des stratégies de développement des compétences efficaces et alignées sur les objectifs organisationnels.

La présente norme offre des recommandations aux organisations pour l'établissement, la mise en œuvre, le maintien et l'amélioration de systèmes de gestion des compétences et de développement des personnes. Ces systèmes ont pour objectif d'avoir un impact positif sur la conformité des produits et services offerts par l'organisation, ainsi que sur les besoins et attentes des parties prenantes concernées. Elle s'applique à tous les types et tailles d'organisations, sans exception, et vise à compléter sans modifier les exigences de la série de normes ISO 9000 et d'autres normes pertinentes.

Cette norme constitue un guide essentiel pour les organisations souhaitant optimiser leurs pratiques de gestion des compétences et de développement du personnel, renforçant ainsi leur capacité à répondre aux exigences du marché et à satisfaire les attentes de leurs parties prenantes.

2.4.1. Les avantages de la norme ISO 10015 :2019 :

La norme (ISO 10015, 2019) offre des recommandations précieuses pour les organisations et leur personnel, visant à résoudre efficacement les défis inhérents à la gestion des compétences et au développement des personnes. Son application se révèle particulièrement pertinente lorsqu'il s'agit d'interpréter et de mettre en œuvre des recommandations liées à la gestion des compétences et au développement des personnes au sein de systèmes de management de la qualité conformes à la série ISO 9000 ou d'autres normes relatives aux systèmes de management (telles que le management des risques, le management environnemental, etc.).

Cette norme constitue donc un outil essentiel pour les organisations cherchant à optimiser leurs pratiques de gestion des compétences et à promouvoir le développement professionnel de leur personnel. En offrant des recommandations claires et précises, elle permet d'assurer une gestion efficace des compétences et un développement continu des individus, renforçant ainsi la capacité des organisations à atteindre leurs objectifs stratégiques dans un environnement professionnel en constante évolution.

2.4.2. La structure de la norme ISO 10015 :2019 :

La norme (ISO 10015, 2019) adopte une structure méthodique et rigoureuse pour guider les organisations dans la gestion des compétences et le développement des personnes. Initiant par son domaine d'application, elle délimite précisément le champ d'action de ses recommandations. Les références normatives suivent, offrant aux utilisateurs des liens vers d'autres documents pertinents pour un contexte plus complet. Les termes et définitions sont ensuite énoncés de manière à établir une terminologie commune et précise. La gestion des compétences est examinée en détail, mettant en avant les meilleures pratiques pour identifier, évaluer et gérer les compétences organisationnelles de manière efficace. Enfin, la norme se penche sur la gestion des compétences et le développement des personnes, offrant des directives précises pour la conception et la mise en œuvre de programmes de développement des compétences et de perfectionnement du personnel. Cette structure bien définie permet aux organisations d'aborder de manière systématique et scientifique les défis liés à la gestion des compétences, renforçant ainsi leur capacité à optimiser les performances individuelles et collectives, en alignement avec leurs objectifs stratégiques.

3. L'évaluation et le traitement des non-conformités :

La normalisation, par le biais des normes ISO, établit des critères et des directives uniformes qui orientent les processus organisationnels afin de garantir la qualité. Ces normes définissent non seulement les exigences à respecter, mais également les méthodes d'évaluation et de traitement de la conformité à ces exigences. Ces dernières constituent des éléments essentiels de ce processus, permettant aux entreprises d'identifier les écarts par rapport aux normes et d'assurer en permanence la conformité et l'application rigoureuse des critères définis

3.1. Conformité et non-conformité :

Le respect des spécifications – « La conformité est le degré de concordance entre la conception du produit et ses caractéristiques de fonctionnement, d'une part, et les

spécifications établies, d'autre part. Autrement dit, une autre dimension importante de la qualité d'un produit est son respect des spécifications, le fait de savoir si le produit a été réalisé comme il a été conçu ». (CANARD Frédéric, 2009, p. 23)

La conformité se définit par rapport à un référentiel clairement défini, largement connu et correctement appliqué. Elle se manifeste non seulement par la concordance avec les critères de référence, mais également par l'atteinte des objectifs définis. (LONGIN & DENET, 2008, p. 148), En revanche, La non-conformité se caractérise par le fait de ne pas satisfaire à une exigence, qui représente un besoin ou une attente généralement formulée, qu'elle soit implicite ou obligatoire. (ISO 9000, 2015)

3.2. L'assurance de La conformité aux exigences de la norme ISO 9001 :

L'assurance qualité est une partie du management de la qualité visant à donner confiance par la conformité aux exigences pour la qualité (ISO 9000, 2015)

3.3.L'évaluation de la conformité :

Avant d'aborder la définition de l'évaluation de la conformité, il convient de comprendre le concept général d'évaluation. L'évaluation d'un objet consiste à apprécier sa valeur en fonction de critères explicites, basés sur des informations spécifiquement recueillies et analysées à cette fin, comme le souligne un extrait de la recommandation de l'ANESM.

En revanche, selon la norme SN EN ISO/IEC 17000:2020, intitulée "Évaluation de la conformité - Vocabulaire et principes généraux", l'évaluation de la conformité se définit comme la démonstration que des exigences spécifiées concernant un produit, un processus, un système, une personne ou un organisme sont respectées. Ainsi, l'évaluation de la conformité consiste en une démonstration attestant qu'un produit, un service, un processus, un système, une personne ou un organisme est évalué par rapport à une norme ou à d'autres exigences. (SN EN ISO/IEC 17000, 2020)

3.4.Types d'évaluation de la conformité :

Évaluation de la conformité peut être réalisée de différentes façons.

3.4.1. Évaluation par première partie :

Il s'agit de l'évaluation de la conformité réalisée par la personne ou l'organisation qui fournit ou qui fait l'objet de l'évaluation. Par exemple, les activités réalisées par des fournisseurs, concepteurs ou propriétaires de l'objet, ainsi que les investisseurs et

publicitaires ou promoteurs de l'objet. Cette désignation ne doit pas être confondue avec la désignation juridique des parties prenantes à un contrat.

3.4.2. Évaluation par seconde partie :

Il s'agit de l'évaluation de la conformité réalisée par une personne ou une organisation qui a un intérêt dans l'utilisation de l'objet de l'évaluation. Parmi les personnes ou organisations qui réalisent ces activités figurent les acheteurs ou utilisateurs de produits, les clients potentiels cherchant à s'appuyer sur un système de management d'un fournisseur, ainsi que les organisations de défense des consommateurs et les régulateurs. Cette activité est distincte de la désignation juridique des parties prenantes à un contrat.

3.4.3. Évaluation par tierce partie :

Il s'agit de l'évaluation de la conformité réalisée par une personne ou une organisation indépendante du fournisseur de l'objet de l'évaluation et qui n'a pas d'intérêt dans son utilisation. Cette activité est également distincte de la désignation juridique des parties prenantes à un contrat. (SN EN ISO/IEC 17000, 2020).

La fiabilité de l'information relative à l'évaluation de la conformité dépend de nombreux facteurs, notamment l'impartialité et la compétence de l'organisme d'évaluation, les types d'activités d'évaluation inclus dans le programme et l'adéquation des normes par rapport auxquelles le produit est évalué. (Arora, S.C., 2007)

3.5.Principes d'évaluation de la conformité :

L'évaluation de la conformité est un processus en trois étapes visant à démontrer que des exigences spécifiées sont respectées. Ces étapes comprennent la sélection, la détermination et la revue, décision et attestation. Cette démonstration renforce la crédibilité des allégations concernant la satisfaction des exigences spécifiées, ce qui accroît la confiance des utilisateurs. Les normes sont souvent utilisées comme exigences spécifiées car elles représentent un consensus sur ce qui est attendu dans une situation donnée, ce qui fait de l'évaluation de la conformité une activité souvent associée aux normes.

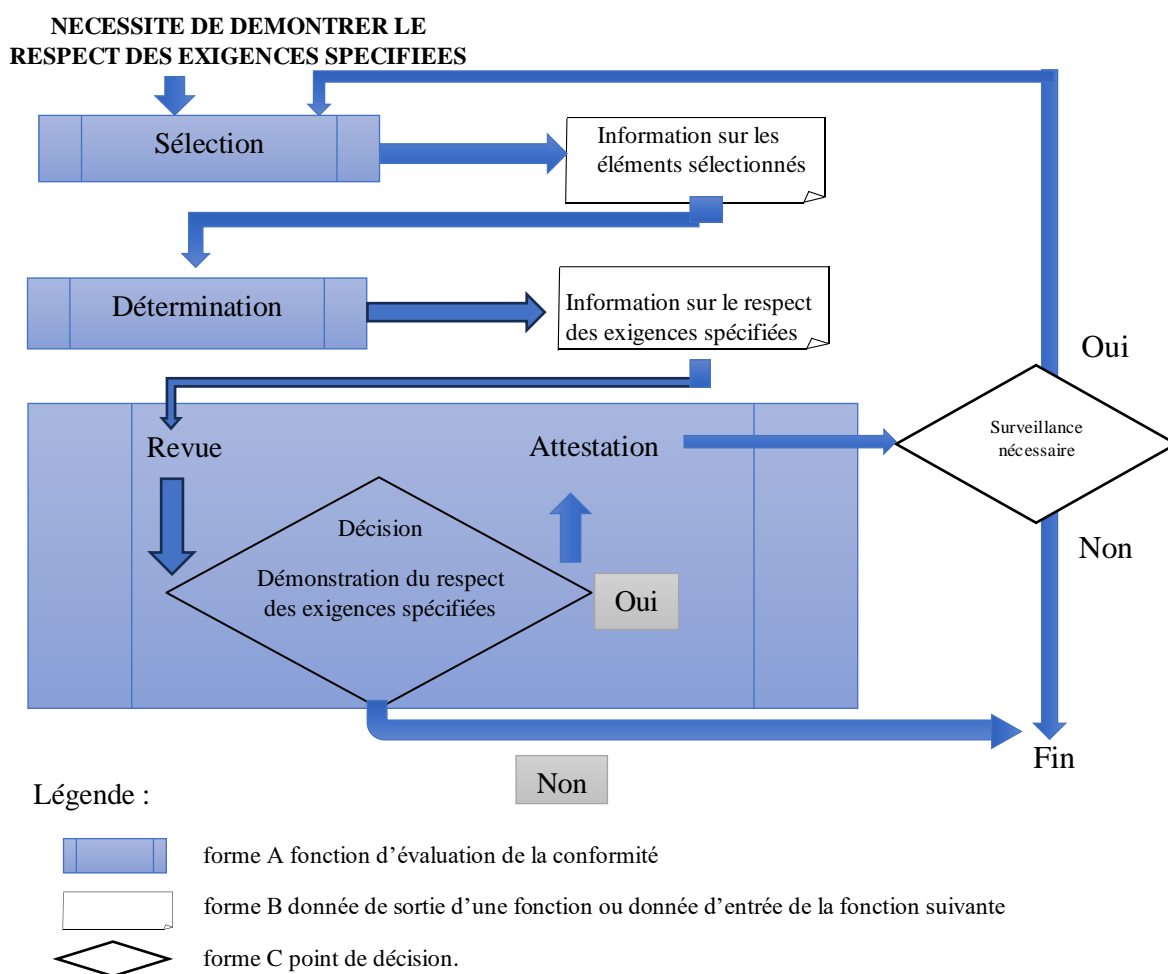
L'évaluation de la conformité peut s'appliquer à une variété d'entités telles que des produits, des processus, des services, des systèmes, des installations, des projets, des données, des conceptions, des matériaux, des allégations, des personnes ou des organisations. Chaque type d'utilisateur de l'évaluation de la conformité a des besoins spécifiques, ce qui entraîne une

variété d'activités d'évaluation de la conformité. Cependant, tous les types d'évaluation de la conformité suivent la même approche fonctionnelle, comme illustré dans la Figure 2.

L'évaluation s'appuie entre autres sur des indicateurs et tableaux de bord, elle permet de vérifier que les besoins et attentes du client et de l'organisme sont satisfaits à coût optimal. Cette satisfaction est notamment mesurée par analyse et exploitation des informations en provenance du client et de l'organisme (NF X 50-160)

Les activités d'évaluation de la conformité peuvent être réalisées par une "première partie", une "seconde partie" ou une "tierce partie". Dans chaque cas, les activités sont sous le contrôle ou la direction de la personne ou de l'organisation respective, et la décision critique sur laquelle repose l'attestation est prise par cette même personne ou organisation. (SN EN ISO/IEC 17000, 2020)

Figure2: Approche fonctionnelle de l'évaluation de la conformité



Source : la norme (SN EN ISO/IEC 17000, 2020)

3.6. La démarche de l'évaluation interne de la conformité :

Avant d'entamer une démarche qualité, il est impératif de disposer d'éléments tangibles et irréfutables, ce qui souligne la nécessité d'outils d'évaluation fiables. Cependant, avant de choisir les outils adéquats, il est essentiel de définir le domaine d'évaluation, qui peut consister à :

- Évaluer la conformité d'une prestation par rapport à des exigences spécifiques, qu'elles soient internes ou externes.
- Mesurer l'impact des accompagnements fournis.
- Évaluer la satisfaction de l'utilisateur.

Lorsqu'il s'agit de mesurer la conformité par rapport à un résultat attendu, cette mesure implique une recherche d'objectivité. Elle requiert la pré-établissement de critères de qualité objectivables et mesurables, ce qui justifie l'utilisation d'outils permettant cette objectivation. Dans ce contexte, le référentiel pour l'évaluation interne se révèle être l'outil privilégié, en raison de son contenu et de ses modalités de construction. (Jean-Benoit; le Nagard; Marc Renard , 2011)

3.6.1. Le référentiel d'évaluation :

L'évaluation interne peut être réalisée en vérifiant la mise en œuvre des pratiques conformément aux directives établies, conformément au principe bien connu des professionnels de la qualité : « *faire ce qu'on dit, dire ce que l'on fait* ». Cette évaluation repose sur **l'audit des procédures internes**, qui vise à vérifier la conformité des pratiques opérationnelles aux procédures documentées. En cas d'écart, une analyse est menée pour déterminer les raisons sous-jacentes. Selon les résultats de cette analyse, des mesures correctives sont prises, soit pour rectifier les pratiques non conformes et les rendre conformes, soit pour adapter les procédures qui se révèlent inadéquates.

L'Agence Nationale de l'Évaluation et de la Qualité des Établissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux a émis des recommandations dans son guide sur l'évaluation, préconisant l'adoption d'un outil d'appui à cette démarche : le référentiel d'évaluation. Ce dispositif, adaptable à divers domaines, est structuré en trois niveaux distincts :

- **Les Références** : Ces éléments englobent l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires, des normes, ainsi que les recommandations de bonnes pratiques professionnelles

- **Les Critères** : Ils précisent l'application concrète des références, adaptée aux divers domaines des établissements ou services. Ils détaillent les caractéristiques et le contenu des exigences visées.
- **Les Indicateurs** : Pour chaque critère, on identifie un ou plusieurs indicateurs concrets permettant de décrire ou de mesurer de manière précise une action, un effet, un impact, un fonctionnement ou une pratique. (Jean-Benoit; le Nagard; Marc Renard , 2011, p. 59)

3.6.2. Les étapes de l'évaluation :

L'évaluation de la conformité représente un processus fondamental pour garantir l'alignement des pratiques professionnelles sur les normes et les réglementations en vigueur. Ce processus exige une approche méthodique et rigoureuse, débutant par une définition précise des objectifs d'évaluation, qui permettent de cerner avec clarté ce qui doit être évalué ainsi que les critères de conformité à atteindre. Cette démarche vise à assurer une compréhension commune des attentes et des enjeux par l'ensemble des parties prenantes. En parallèle, il importe de dévoiler les intentions sous-jacentes à ces objectifs, explicitant ainsi leur importance et l'impact qu'ils auront sur les pratiques professionnelles. La diffusion de ces objectifs auprès des professionnels impliqués est alors primordiale pour susciter leur engagement et leur collaboration. Suit alors l'étape cruciale de l'organisation et de la planification de l'évaluation, impliquant l'information de l'ensemble des acteurs, la constitution d'une équipe projet compétente, le choix ou l'adaptation d'un référentiel adéquat, ainsi que la mise en place des outils et des protocoles nécessaires à la collecte des données et des observations pertinentes. Cette phase préliminaire pave la voie à la collecte sur le terrain des informations requises, suivie de leur analyse approfondie en vue de conclure et de synthétiser les résultats obtenus. Enfin, la détermination des plans d'actions correctifs ou d'amélioration, basée sur les conclusions de l'évaluation, précède la rédaction d'un rapport final détaillé. Celui-ci expose l'intégralité du processus, les résultats obtenus ainsi que les recommandations formulées, afin de garantir la conformité et de favoriser l'amélioration continue des pratiques professionnelles. (Jean-Benoit; le Nagard; Marc Renard , 2011, p. 65)

3.7.Le traitement de la non-conformité :

Le traitement des non-conformités comprend plusieurs actions

- **Action préventive** : Cette action vise à éliminer la cause potentielle d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable. Il est important de noter qu'il peut exister

plusieurs causes à une non-conformité potentielle. Une action préventive est entreprise pour empêcher l'occurrence d'une non-conformité. (ISO 9000, 2015) .

Elles visent à garantir la conformité en éliminant les risques de non-conformité anticipés lors de l'analyse des causes ou des effets des non-conformités traitées, avant même qu'ils ne se matérialisent. (LONGIN & DENET, 2008, p. 145)

- **Correction** : Cette action vise à éliminer une non-conformité déjà détectée. Une correction peut être réalisée avant, simultanément ou après une action corrective.
- **Action corrective** : Cette action vise à éliminer la cause d'une non-conformité détectée et à prévenir sa réapparition. Contrairement à une action préventive, une action corrective est entreprise pour éviter que la non-conformité ne se reproduise. (ISO 9000, 2015)

Les actions correctives sont déclenchées dès qu'une correction de la situation non conforme est planifiée, avec pour objectif ultime d'assurer la conformité de manière plus fiable qu'auparavant, en ciblant les causes profondes identifiées par l'analyse. (LONGIN & DENET, 2008)

3.8. Approche du traitement des non-conformités

Il est impératif de ne pas concevoir la détection et le traitement des non-conformités comme une finalité en soi. Ces activités doivent être envisagées comme des moyens permettant d'atteindre des objectifs spécifiques. Il est essentiel de les orienter vers l'identification et la gestion des risques identifiés ou potentiels, plutôt que de réagir de manière passive à des incidents passés. En définissant de manière précise les besoins en matière de non-conformité, une organisation peut donner un sens et une direction à cette activité, tout en veillant à ce qu'elle contribue de manière efficace à l'atteinte des objectifs clés, tels que la satisfaction des clients, le renforcement des valeurs de l'entreprise, la confiance dans la gestion des activités, et la confirmation de la compétence du personnel formé. (LONGIN & DENET, 2008, pp. 139-140)

Cette démarche garantit que les activités, les produits ou les services respectent les normes de qualité. Le personnel, en tant qu'acteur principal de la mise en œuvre des processus et des procédures, est directement impliqué dans ces étapes. Il est chargé de suivre les directives, d'effectuer des contrôles et de signaler les non-conformités. Ainsi, le personnel est au cœur du maintien de la conformité et de l'amélioration continue de la qualité au sein de l'organisation.

4. Le Personnel : Pilier Fondamental de l'Excellence Qualité :

Lorsqu'on explore les fondements de la qualité, il devient évident que le personnel occupe une place centrale dans la réussite de tout système. En effet, l'implication de la hiérarchie se révèle être un facteur déterminant, influençant directement l'adhésion aux objectifs et la compréhension de la politique qualité à tous les niveaux de l'organisation. De même, la motivation des employés, nourrie par la reconnaissance, les entretiens annuels, les orientations claires et les retours d'expérience, joue un rôle crucial dans le maintien d'un environnement propice à l'excellence. Enfin, la compétence du personnel, façonnée par des programmes de formation continue et une culture d'innovation technologique, constitue un pilier essentiel pour garantir des standards de qualité élevés et durables. (LONGIN & DENET, 2008, pp. 41-42)

4.1. L'implication et l'engagement du personnel :

Selon les normes ISO 9000, L'implication se définit comme la participation à une activité, un événement ou une situation, tandis que l'engagement implique l'implication et la contribution à des activités en vue d'atteindre des objectifs partagés. (ISO 9000, 2015)

Dans la norme ISO 9004, Un personnel compétent, impliqué, responsabilisé et motivé constitue une ressource clé. Il convient que l'organisme développe et mette en œuvre des processus permettant d'attirer et de retenir le personnel ayant les compétences réelles ou potentielles et la disponibilité pour contribuer pleinement à l'organisme. Il convient de fonder le management du personnel sur une approche planifiée, transparente et responsable du point de vue éthique et social à tous les niveaux au sein de l'organisme (ISO 9004, 2018)

4.2. Implication du personnel dans l'amélioration continue :

L'implication du personnel constitue un facteur crucial pour l'amélioration de la performance organisationnelle, tel que stipulé par la norme ISO 9004, « *L'implication du personnel améliore la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur pour ses parties intéressées. Il convient que l'organisme établisse et tienne à jour des processus pour l'implication de son personnel. Il convient que les managers à tous les niveaux incitent le personnel à s'impliquer dans l'amélioration des performances et la réalisation des objectifs de l'organisme.* »

Activités recommandés dans la norme (ISO 9004, 2018) pour renforcer l'implication du personnel:

- Le développement d'un processus permettant de partager les connaissances,
- L'exploitation des compétences de son personnel,
- L'établissement d'un système de qualification des savoir-faire et de planification de carrière, pour promouvoir le développement personnel,
- La revue permanente de son niveau de satisfaction et de ses besoins et attentes pertinents,
- La concrétisation d'opportunités d'encadrement et de tutorat professionnel,
- La promotion d'activités d'amélioration en équipe.

Pour l'assurance qualité et l'implication du personnel au sein d'une organisation, la gestion des compétences revêt une importance cruciale en garantissant que les employés disposent des compétences requises pour exécuter leurs tâches de manière efficace et en conformité avec les normes de qualité établies.

5. La gestion des compétences du personnel :

5.1. Définition de la compétence :

Les compétences sont généralement définies comme une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être visant, pour un individu, à répondre aux besoins requis par l'entreprise (ANSART, Sandrine; SANSÉAU, Pierre-Yves; LEFORT, Pascal, 2010, p. 36).

Selon l'ISO 9000, elles désignent l'aptitude à mettre en pratique des connaissances et des savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés, parfois désignée en tant que qualification.

Un système de management de la qualité est plus efficace lorsque tous les employés comprennent et appliquent les savoir-faire, la formation et l'expérience requis pour assumer leurs rôles et responsabilités, la direction devant offrir des opportunités de développement de ces compétences (ISO 9000, 2015).

D'autres sources enrichissent cette définition. Le dictionnaire Hachette la définit comme une connaissance, une expérience acquise dans un domaine, donnant qualité pour en bien juger. Le Petit Larousse la décrit comme une « *connaissance approfondie dans un sujet ou capacité reconnue en telle ou telle matière et qui donne droit d'en juger* ».

Jean-Yves Prax propose une vision de la compétence comme un ensemble harmonieux de connaissances, de capacités d'action et de comportements, tous orientés vers la réalisation d'un objectif spécifique dans un contexte donné. Il insiste également sur l'idée que la

compétence se révèle dans la capacité à appliquer efficacement ces connaissances à des situations concrètes, telles que la résolution de problèmes, la prise de décisions ou l'action.

Cependant, cette définition soulève des défis pratiques, notamment en ce qui concerne l'évaluation objective des compétences en milieu professionnel. En effet, attribuer le qualificatif "compétent" à une personne ne se limite pas à reconnaître ses connaissances ou ses compétences techniques, mais souvent à reconnaître ses réussites. Or, ces réussites sont souvent le résultat d'une combinaison complexe de facteurs, tels que le contexte dans lequel l'individu évolue, les processus en place et le soutien de son environnement professionnel.

« on déclare quelqu'un « compétent », non pas uniquement quand il « sait » ou « sait faire » mais souvent quand il a « réussi ». Or les conditions de la réussite tiennent à une combinatoire de facteurs (contexte, processus, support collectif) qui dépassent la compétence individuelle. » (Jean-Yves Prax, 2019)

L'AFNOR la décrit comme une capacité éprouvée à mettre en œuvre des connaissances, des savoir-faire et comportements en situation d'exécution, ou encore comme la capacité éprouvée à résoudre des problèmes dans un contexte donné.

La compétence professionnelle, quant à elle, se réfère à l'aptitude à mettre en pratique, dans un contexte professionnel, les capacités nécessaires pour exercer efficacement une fonction ou une activité. Elle englobe un ensemble validé de savoirs, savoir-faire, savoir-faire-faire et comportements permettant de gérer les situations professionnelles propres à une fonction ou une activité, en répondant aux attentes des divers acteurs impliqués dans le réseau professionnel. (carré & labruffe, 2008)

5.2. Les composantes de la compétence : Le savoir, le savoir-faire, le savoir-être :

Outre les multiples interprétations de la notion de compétence, une convergence se dessine au tour de ses piliers fondamentaux :

- **Savoir** : c'est l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques
- **Savoir-faire** : c'est la mise en œuvre maîtrisée d'un savoir et d'une habileté pratique dans une réalisation spécifique
- **Savoir-être** : c'est le savoir-faire relationnel : ce terme décrit généralement des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée. (carré & labruffe, 2008, p. 15)

Le niveau de maîtrise attendu pour une personne ou un service dépend de la mission, des ressources et des spécialisations techniques liées à certains métiers. La notion de compétence englobe le savoir technique (savoir) que l'expert de la qualité doit maîtriser pour exercer ses activités, les savoirs comportementaux (savoir-être) qui lui permettent de gérer au mieux la dimension relationnelle de son activité, et enfin, le savoir qualifié (savoir-faire), représentant les compétences nécessaires pour maîtriser la stratégie et les métiers de l'entreprise.

« Le référentiel de compétences est constitué de trois types de savoirs : les savoirs techniques, les savoirs comportementaux et les savoirs métier, auxquels on associe les comportements correspondants ». (Autissier, Mougin, & Ségot, 2010, pp. 101-102)

5.3. Les types de compétences :

La norme (ISO 10015, 2019) identifie différents types de compétences nécessaires à différents niveaux de l'organisation :

- **Compétences organisationnelles** : influencées par le contexte de l'organisme, comprenant les exigences externes (juridiques, technologiques), les facteurs internes (mission, valeurs, ressources), et les besoins des parties prenantes. Les compétences organisationnelles sont documentées pour soutenir les besoins en compétences au niveau organisationnel, des équipes et des individus, ainsi que pour évaluer l'impact des actions de développement des compétences.
- **Compétences des équipes ou groupes** : différentes équipes ou groupes nécessitent des compétences spécifiques en fonction de leurs activités et des résultats attendus. Les besoins des équipes ou groupes sont déterminés en tenant compte de l'encadrement, des objectifs, des activités, de la structure et de la culture de l'équipe ou du groupe.
- **Compétences individuelles** : déterminées à tous les niveaux de l'organisme pour garantir le bon fonctionnement de chaque rôle ou fonction. Les compétences individuelles comprennent les exigences externes, les rôles et responsabilités, les activités, et les comportements tels que l'intelligence émotionnelle, la capacité à maintenir son calme en situation de crise, et la coopération avec les autres.

5.4. La gestion des compétences :

La norme (ISO 9004, 2018) recommande d'établir et de maintenir un processus pour déterminer, développer, évaluer et améliorer les compétences du personnel à tous les niveaux. Ce processus devrait inclure l'analyse des compétences nécessaires en fonction de l'identité et de la stratégie de l'organisme, l'évaluation des compétences actuelles et des

écarts, la mise en œuvre d'actions pour améliorer les compétences, et la revue de l'efficacité de ces actions.

La gestion des compétences, en conformité avec la norme (ISO 10015, 2019), requiert une approche rigoureuse et structurée pour répondre aux besoins en compétences. Il est crucial que ces derniers identifient précisément les compétences requises à différents niveaux – organisationnel, équipe, groupe et individu – en tenant compte de plusieurs facteurs déterminants :

- Le contexte organisationnel, qui englobe les évolutions des problématiques internes et externes, ainsi que les besoins et attentes des parties prenantes, impactant significativement les besoins en compétences.
- L'impact potentiel d'un déficit de compétences sur les processus et l'efficacité du système de management.
- La reconnaissance des niveaux individuels de compétences en fonction de la capacité à remplir des attributions spécifiques.
- Les opportunités d'utiliser les compétences disponibles pour concevoir des fonctions, des processus et des systèmes professionnels.

La gestion des compétences doit englober tous les processus, fonctions et niveaux de l'organisme. Cette démarche commence par l'évaluation des niveaux de compétences existants, en identifiant les éventuelles lacunes, et en mettant à jour les informations documentées sur les besoins en compétences, le cas échéant. Il est essentiel que l'organisme détermine ses besoins en compétences de manière régulière et adaptée aux évolutions du contexte.

5.5. Exigences de la norme ISO 9001 relatives aux compétences du personnel :

Selon (ISO 9001, 2015), l'organisme doit s'assurer que le personnel effectuant un travail qui impacte les performances et l'efficacité du système de management de la qualité possède les compétences nécessaires. Cela implique de déterminer ces compétences, de garantir que le personnel les possède grâce à une formation ou une expérience adéquate, de prendre des mesures pour acquérir les compétences requises si nécessaire, et d'évaluer l'efficacité de ces actions. Il est également important de conserver des preuves documentées de ces compétences. Ces actions peuvent inclure la formation, l'encadrement, la réaffectation du personnel existant, ou le recrutement de personnes compétentes en interne ou en sous-traitance.

6. Le développement des compétences : La formation :

6.1. La définition de la formation :

Dans le contexte dynamique du monde professionnel, la formation continue joue un rôle vital en assurant l'adaptabilité des individus aux évolutions technologiques et organisationnelles. Elle constitue un pilier fondamental pour le développement personnel et professionnel. Voici des définitions clés de la formation professionnelle, éclairées par les normes et pratiques actuelles :

L'action de formation est un processus structuré englobant des objectifs précis, des programmes détaillés, des méthodes pédagogiques et des évaluations, s'étendant sur une période déterminée ou non. Son objectif est de permettre aux individus, qu'ils soient en début ou en cours de carrière, d'acquérir un niveau de connaissances ou de compétences spécifiques. Ces actions peuvent revêtir différentes formes, telles que l'adaptation, la promotion, la prévention, l'acquisition, l'entretien ou le perfectionnement des connaissances. (NF X50-750, 2015)

La formation professionnelle continue, intégrée à l'éducation permanente, a pour but d'adapter les travailleurs aux évolutions techniques et environnementales, tout en favorisant leur progression sociale à travers l'accès à divers niveaux de culture et de qualification professionnelle. Elle peut être dispensée aux salariés bénéficiant d'un contrat de travail incluant une formation en alternance.

La formation en situation de travail, également appelée "formation sur le tas", se déroule dans le cadre habituel du travail, visant à développer des compétences pratiques sans recours à une formation organisée extérieure. (NF X50-750, 2015)

La formation et le développement sont des pratiques cruciales pour améliorer les compétences des employés, renforçant ainsi leur capacité à créer de la valeur pour l'organisation et ses clients. Elles contribuent également à l'engagement du personnel, la gestion des relations industrielles et professionnelles, ainsi qu'à la résolution des conflits. Les organisations performantes sont celles qui exploitent les connaissances et les compétences de leur personnel pour générer de la valeur ajoutée. (ISO 10018, 2020)

6.2. L'importance de la formation et sa Relation à l'ISO 9001 ainsi qu'à d'autres normes et systèmes de management de la qualité :

La formation des ressources humaines revêt une importance capitale à plusieurs niveaux. Tout d'abord, pour la société, elle permet d'accroître sa compétitivité et de faire progresser le niveau de vie. Pour l'employé, la formation représente une opportunité d'apprentissage et de développement de son employabilité et de sa polyvalence. Enfin, pour l'organisation, former ses collaborateurs lui permet d'attirer et de retenir des ressources humaines compétentes, d'améliorer la qualité et l'innovation, de s'adapter à l'évolution technologique, de mobiliser ses équipes, et de préparer ses futurs dirigeants. Cette vision exhaustive de l'impact de la formation des ressources humaines est soulignée par Sylvie St-Onge et Sylvie Guerrero dans leur ouvrage ([Sylvie St-Onge, Victor Haines, Sylvie Guerrero, Jean-Pierre Brun, 2009](#))

La norme ([ISO 10018, 2020](#)) souligne l'importance de la formation continue, de la formation et de l'expérience diversifiée comme moyens essentiels pour acquérir les compétences nécessaires à une performance et une efficacité optimales du système de management de la qualité. Elle définit la formation comme le processus par lequel le personnel acquiert des savoir-faire et des compétences, tandis que le développement est le processus par lequel le personnel évolue et devient plus compétent. L'objectif est d'engager le personnel en établissant progressivement un lien personnel avec la direction stratégique et les résultats de l'organisation.

En adoptant une approche projet pour la conception et la mise en œuvre des programmes de formation, l'ingénierie de la formation devient un levier stratégique pour maximiser les investissements et garantir une transformation significative dans le développement des compétences et la performance globale de l'organisation.

6.3. L'ingénierie de la formation :

L'ingénierie de la formation, selon la norme ([NF X50-750, 2015](#)), est un ensemble de démarches méthodologiques articulées visant à concevoir des systèmes d'actions et des dispositifs de formation pour atteindre efficacement les objectifs fixés. Elle englobe l'analyse des besoins de formation, la conception du projet formatif, la coordination et le contrôle de sa mise en œuvre, ainsi que l'évaluation des effets de la formation.

Dans le cadre de l'ingénierie de formation, il s'agit de réaliser une analyse approfondie du travail et de concevoir un projet de formation adapté, afin d'aider l'entreprise à évoluer et à accroître sa performance (Le Boterf G, 1999). Cette approche permet de définir le plan de formation en impliquant les partenaires sociaux, les prescripteurs et d'autres acteurs pertinents. Elle favorise également la collaboration entre les directions opérationnelles, la direction des ressources humaines et le Responsable Formation, en vue de concevoir des dispositifs pédagogiques variés, allant au-delà des simples stages de quelques jours. Des actions telles que la création d'un centre de ressources ou la mise en place d'un tutorat pour les nouveaux entrants peuvent ainsi être élaborées dans ce cadre (Christophe Parmentier, 2008)

6.4. Plan de formation de l'entreprise :

Le plan de formation d'une entreprise se présente comme une feuille de route stratégique, conçue par la direction pour guider le développement des compétences de son personnel sur une période donnée. Intégré à la stratégie globale de l'entreprise, ce plan identifie les bénéficiaires des formations, détaille les actions prévues, alloue les ressources budgétaires nécessaires, et définit les objectifs à atteindre. Il constitue un outil essentiel de gestion des ressources humaines, soumis chaque année à l'avis du comité d'entreprise ou des délégués du personnel, selon la taille de l'entreprise. (NF X50-750, 2015)

7. Le processus de gestion et de développement des compétences selon ISO 10015 :

Selon la norme ISO 10015, le processus de gestion des compétences et de développement des personnes vise à identifier, évaluer et combler les lacunes en compétences à tous les niveaux. Ce processus se décompose en quatre étapes essentielles : la planification, la mise en œuvre, l'évaluation et l'amélioration continue. En suivant cette norme, les organisations peuvent concevoir, mettre en place, évaluer et améliorer constamment leurs programmes de développement des compétences pour garantir leur efficacité et leur pertinence,

7.1. Planification :

La planification commence par la détermination des besoins en compétences, en analysant les compétences organisationnelles, des équipes ou groupes, et des individus. Cette analyse tient compte des problématiques externes et internes, ainsi que des besoins des parties prenantes. Ensuite, il est essentiel d'évaluer les lacunes en compétences en comparant

les niveaux de compétences actuels avec ceux requis, et en identifiant les actions prioritaires à entreprendre pour combler ces lacunes. La planification des activités de développement des personnes repose sur l'identification des objectifs spécifiques, la sélection des activités pertinentes, la définition des critères de surveillance et d'évaluation, ainsi que la prise en compte des risques et des opportunités. De plus, il est impératif de respecter les exigences statutaires et réglementaires applicables, en garantissant la conformité avec les normes et les lois en vigueur.

La planification des activités de développement des personnes selon la norme (ISO 10015, 2019) implique de déterminer les ressources nécessaires, de définir des arrangements contractuels avec des prestataires externes si nécessaire, et de sélectionner des prestataires appropriés en fonction de leurs compétences et de leur capacité à répondre aux besoins spécifiques de l'organisme. Il est également crucial d'évaluer la disponibilité des individus pour participer aux activités de développement.

7.2. Réalisation :

La réalisation du programme de développement des compétences implique l'établissement d'un programme structuré, ciblant les individus ou groupes spécifiques dont les compétences nécessitent un renforcement et dont la contribution est essentielle aux objectifs de l'organisation. Il est essentiel de définir un échéancier précis, de choisir les méthodes et approches les plus adaptées, d'identifier les lieux et de planifier le calendrier des activités, ainsi que de mettre en place une évaluation du développement définissant les critères et les méthodes pour évaluer les progrès des participants et mesurer l'impact des activités sur leur évolution professionnelle et de reconnaître les objectifs atteints.

Pour garantir le succès de ces activités, il est recommandé de stimuler l'engagement des individus, des groupes et des équipes, en mettant en place des programmes de formation adaptés. À ce niveau, les activités de gestion des compétences et de développement des personnes devraient inclure la mise en place de programmes de formation adaptés aux équipes ou aux groupes, en développant des communications ciblées, en offrant des opportunités de participation à des événements externes, et en créant des partenariats avec des organismes professionnels. La clarté des rôles et responsabilités, la définition des objectifs et des activités, la gestion efficace des ressources et des délais, ainsi que la communication transparente avec les parties prenantes sont des éléments essentiels pour

assurer le succès de la gestion des compétences et du développement des personnes selon la norme (ISO 10015, 2019)

7.3. Vérification :

L'évaluation de l'impact des programmes de gestion des compétences et de développement des personnes selon (ISO 10015, 2019) est cruciale pour garantir leur efficacité. L'organisme doit établir des méthodes d'évaluation efficaces, convenues avec les parties prenantes, et soutenir activement la surveillance du programme et de ses activités. L'analyse des résultats permet de déterminer dans quelle mesure les améliorations des compétences répondent aux besoins identifiés. Il est également essentiel de garantir l'intégration et le maintien des apprentissages et des changements de pratiques, ainsi que de solliciter un retour d'information de toutes les parties prenantes pour identifier les lacunes persistantes et les améliorations nécessaires.

L'efficacité des activités de gestion des compétences et de développement des personnes peut être évaluée de manière quantitative et qualitative. Au niveau de l'organisme, cela peut se faire à travers des audits et des indicateurs clés de performance, ainsi que par le biais des taux de réclamation et de satisfaction client, de non-conformité et de productivité. Au niveau de l'équipe ou du groupe, l'évaluation peut se baser sur les niveaux d'implication et de fidélisation du personnel, ainsi que sur les performances par rapport aux objectifs. Enfin, au niveau de l'individu, elle peut se faire à travers des évaluations de performances individuelles, des plans de développement personnel et l'acquisition de qualifications.

7.4. Agir

L'organisme doit anticiper les besoins futurs en matière de compétences et de développement des personnes en tenant compte de divers facteurs tels que les changements démographiques, économiques, politiques, les évolutions technologiques, les exigences réglementaires et statutaires, ainsi que les attentes des parties prenantes. Cette analyse prospective permet à l'organisme de se préparer adéquatement aux changements à venir et de garantir la pertinence et l'efficacité et l'amélioration de ses programmes de développement des compétences.

En guise de conclusion, L'état de l'art et cadre conceptuel sur l'évaluation du processus formations, les performances des ressources humaines, la gestion des compétences et l'engagement des employés met en lumière l'importance cruciale de ces aspects pour le succès organisationnel. En analysant les normes ISO, les pratiques de formation, et les processus d'évaluation des performances, il est clair que ces éléments sont des leviers essentiels pour améliorer la qualité organisationnelle, la motivation des employés et la satisfaction au travail.

Parlant sur la conformité de la norme ISO 9001 et l'application de ISO 10015 dans une entreprise spécifique, il est crucial de souligner que la conformité à ces normes et l'adoption de bonnes pratiques en matière de gestion et de développement des compétences peut avoir un impact significatif sur la performance globale de l'organisation. En intégrant les recommandations issues de ces différentes études, telles que l'implication des collaborateurs dans le processus d'évaluation, la reconnaissance des contributions des employés et l'accent mis sur la formation continue, l'entreprise étudiée pourrait renforcer sa compétitivité, sa productivité et son engagement organisationnel.

Ainsi, la littérature souligne l'importance de mettre en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines conformes aux normes internationales, tout en mettant en avant les bénéfices d'une approche axée sur le développement des compétences et l'engagement des employés pour favoriser la réussite organisationnelle. Ces conclusions offrent des pistes de réflexion et des recommandations pratiques pour orienter le plan de développement des compétences et l'application des normes ISO dans l'entreprise étudiée, contribuant ainsi à son excellence opérationnelle et à sa pérennité sur le marché.

CHAPITRE II :
METHODOLOGIE ET CONTEXTE DE
LA RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous entreprenons une analyse rigoureuse de notre positionnement épistémologique, en fournissant une justification méticuleuse de notre choix méthodologique. Nous éclairons les fondements conceptuels qui sous-tendent cette démarche, tout en exposant de manière détaillée la méthode et les instruments sélectionnés pour la collecte des données. Notre objectif est d'approfondir notre compréhension de la manière dont les informations cruciales pour notre recherche sont présentées et appréhendées. Par la suite, nous vous convions à une exploration exhaustive de notre institution d'accueil, où nous mettons en lumière son identité et son environnement avec précision et éloquence.

Section 1 : la méthodologie de recherche :

1. Le paradigme épistémologique :

L'épistémologie, en tant que discipline philosophique fondamentale, s'attache à ériger les piliers de la science. Dans cette optique, elle cherche à définir la nature même de la science afin d'évaluer la cohérence logique et la validité cognitive des connaissances qu'elle engendre, dans le but de déterminer si elles peuvent prétendre approcher l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée (Soler, 2000). Elle se définit ainsi comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967), soulignant son engagement à distinguer entre ce qui est simplement plausible et ce qui est réellement fondé.

La réflexion épistémologique, en incitant à expliciter les présupposés sous-jacents et à justifier les choix méthodologiques effectués à chaque étape, représente également un puissant levier d'innovation pour la recherche. Elle dépasse ainsi la simple quête de cohérence entre l'analyse et les objets de cette analyse. Cette démarche réflexive fournit au chercheur les outils nécessaires pour une pratique scientifique consciente et contrôlée. Comme le souligne Bourdieu (1987), elle permet de surmonter les contraintes imposées par le cadre théorique dominant et de transcender les prétendues incompatibilités, oppositions et voies apparemment inconciliables, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives de recherche et de compréhension.

Dans le cadre de notre étude, le positionnement implique le choix entre trois paradigmes fondamentaux, chacun guidant la recherche selon une perspective distincte :

- **Le positivisme :** Fondé sur le principe de l'obtention de la connaissance par le biais de l'observation et de la mesure, Le paradigme positiviste est qualifié par Guba et Lincoln (1994) de vision reçue. Le positivisme soutient que la recherche doit être conduite de

manière objective et empirique. Il repose sur la conviction que la réalité peut être étudiée de manière objective et que les phénomènes observables peuvent être mesurés de manière fiable.

- **Le constructivisme** : Selon ce paradigme, la connaissance est considérée comme une construction sociale, ce qui signifie que les individus créent leur propre réalité à travers leurs interactions sociales et leur interprétation des événements. Le constructivisme met l'accent sur la manière dont les individus interprètent et donnent un sens à leur environnement, en reconnaissant la subjectivité et la diversité des perspectives.
- **L'interprétativisme** : Dans ce paradigme, la connaissance est vue comme étant subjective, les individus construisant leur propre réalité à travers l'interprétation des expériences et des perspectives des autres. « *L'interprétativisme va souligner la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales.* » (Raymond-Alain Thietart et al., 2014, p. 17)

L'interprétativisme met l'accent sur la compréhension des significations attribuées par les individus à leur monde, en reconnaissant que la réalité est influencée par les contextes sociaux, culturels et historiques. Le tableau ci-dessous présente les paradigmes épistémologiques que nous avons évoqués.

Tableau 3: les paradigmes épistémologiques

Positiviste	Interpretativiste	Constructiviste
<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer / prédire le monde (Le comportement) • Découvrir les lois (la réalité) • Tester les hypothèses théoriques. • Raisonnement hypothético-déductif • Approche quantitative 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre le monde (comportement social) • Interpréter/décoder la réalité perçue des acteurs • Générer de nouvelles réponses • Raisonnement inductif • Approche qualitative 	<ul style="list-style-type: none"> • Agir sur le monde (comportement social) • Participer à construire la réalité perçue des acteurs • Générer des hypothèses Théoriques • Raisonnement inductif ou/et déductif • Approche qualitative ou/et quantitative • Pluralité des logiques et des approches(positiviste + interpretativiste).

Source : élaboré par (Bedaida, 2024)

Dans le cadre de notre enquête portant sur l'évaluation du processus de formation par rapport aux normes ISO 9001 version 2015 et ISO 10015 version 2019, notre choix de nous orienter vers le paradigme interprétativiste dans une approche qualitative est étayé par des considérations méthodologiques et théoriques rigoureuses.

- En premier lieu, l'interprétativisme offre une perspective qui met en lumière la dimension intentionnelle et finalisée de l'activité humaine, ainsi que la complexité des pratiques sociales dans leur interaction. Cette approche nous permet de considérer les interactions humaines et les dynamiques organisationnelles de manière approfondie, en tenant compte des contextes culturels et des diverses influences qui façonnent les processus de formation au sein d'une entreprise.
- Par ailleurs, l'interprétativisme reconnaît la centralité des contextes sociaux et organisationnels dans la construction de la réalité. En adoptant cette approche, nous nous engageons à explorer en profondeur la manière dont ces contextes influent sur la mise en œuvre des normes ISO et sur les pratiques de formation, en accordant une attention particulière aux différentes interprétations et applications de ces normes dans le contexte spécifique de notre étude.
- Enfin, l'interprétativisme nous permet de prendre en compte la subjectivité des expériences individuelles et la diversité des facteurs qui les influencent. Cette approche nous offre la possibilité d'explorer les perceptions et les interprétations des acteurs impliqués dans le processus de formation, en nous permettant ainsi d'obtenir une compréhension holistique et nuancée des enjeux en jeu

2. La démarche méthodologique :

En ce qui concerne la méthodologie adoptée pour cette étude, nous avons délibérément choisi d'embrasser une approche qualitative, tout en nous basant sur les méthodologies appliquées dans les recherches empiriques mentionnées dans la revue de la littérature. Ces recherches, menées par (Nadia, MEKSEM, 2022) (Daguet, Benoit, & Demoré, 2019) (Ania DAHLAB, 2019) se concentrent sur l'évaluation du processus de formation et les performances des ressources humaines dans divers contextes. Elles ont toutes privilégié une méthodologie qualitative, employant des entretiens ainsi que des checklists pour évaluer la conformité, accompagnées d'une analyse documentaire.

Cette méthodologie permettrait une exploration profonde du contexte organisationnel, offrant ainsi une compréhension nuancée des dynamiques spécifiques et des défis rencontrés dans la mise en œuvre des normes. En accord avec les principes de validation des données

avancés par des chercheurs tels que Stake (1995), une approche qualitative garantirait la validité interne des résultats en permettant une triangulation des données à travers diverses sources et une validation continue des conclusions. De plus, en alignement avec les perspectives de Langley et Royer (2006), cette méthodologie favoriserait la construction et l'enrichissement de théories pertinentes en matière de gestion de la qualité et de formation, offrant ainsi des perspectives nouvelles et innovantes pour optimiser les processus de formation. En capturant les voix et les expériences des parties prenantes par le biais d'entretiens approfondis, conformément aux recommandations de Stake (2000), l'approche qualitative permettrait de mieux saisir les besoins spécifiques en formation, les obstacles à la conformité et les opportunités d'amélioration perçues par ceux qui sont directement impliqués

3. Méthodes de collecte de données :

Les méthodes de collecte de données utilisées dans le cadre de notre étude comprennent :

3.1. Les entretiens :

L'entretien a été identifié comme l'outil le plus approprié pour la collecte de données dans notre étude. Cette méthode permet de récolter et d'analyser divers éléments tels que les opinions, les attitudes, et les représentations des personnes interrogées. Contrairement à d'autres outils, l'entretien nous permet d'obtenir les informations nécessaires tout en respectant la confidentialité. GRAVITZ définit l'entretien comme « un processus de communication visant à recueillir des informations pertinentes par rapport à un objectif prédéterminé ».

Initialement, des **entretiens non directs** sont conduits, caractérisés par leur nature spontanée et ouverte, dans le but de saisir les pratiques de travail des deux départements concernés. Cette approche favorise l'émergence de perspectives subjectives et de détails concrets. Les questions ouvertes sont privilégiées afin de permettre aux répondants de partager librement et spontanément leurs expériences, en accord avec la définition proposée par Gavard-Perret et al. (2008).

Le choix de ce type d'entretiens est justifié par plusieurs motifs. Premièrement, ils offrent une exploration en profondeur des pratiques de formation de l'entreprise, permettant aux participants de dévoiler leurs expériences, perceptions et observations. Cela conduit à une compréhension approfondie des processus de formation en place, des méthodes utilisées, des défis rencontrés et des résultats obtenus en termes de développement des compétences des

employés. Notamment, cela permet de mieux appréhender le processus d'évaluation de la conformité par rapport à la norme ISO 9001, particulièrement en ce qui concerne la maîtrise des compétences.

En favorisant une expression libre des participants, cette approche permet d'identifier les points forts et les faiblesses du processus de formation actuel, ainsi que les opportunités d'amélioration. En conséquence, elle constitue un outil précieux pour orienter les actions visant à optimiser les pratiques de formation au sein de l'entreprise.

Les entretiens non-directifs ont été structurés autour de deux questions ouvertes spécifiques, à savoir :

- Comment pouvez-vous vous assurer que le processus de formation de l'entreprise est efficace pour développer les compétences des employés de manière adéquate et pertinente ?
- Comment vous assurez-vous de la conformité des exigences de la norme ISO 9001 relatives aux compétences du personnel ?

Ces questions permettent aux participants de partager leurs idées, leurs expériences et leurs perspectives, nous permettant ainsi de recueillir des informations sur les meilleures pratiques, les lacunes éventuelles et les mesures correctives mises en place.

De manière concomitante, **des entretiens semi-directifs**, caractérisés par une structure flexible permettant à la fois une orientation thématique et une ouverture à l'expression spontanée des participants, employant des **checklists** par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 et les directives de ISO 10015, seront entrepris pour évaluer la conformité et l'application de ces normes, L'objectif est également d'expliquer comment chaque exigence est appliquée dans le cadre opérationnel de l'entreprise ainsi que pour identifier les informations documentées nécessaires à l'analyse et à la clarification de certains aspects essentiels. Cette approche s'inspire de travaux antérieurs, notamment l'étude menée par de (Mohamed Natek Sh; Prof. Dr. Baydaa Sattaar Lafta, 2022) (Salman S AL Al Githami; Abdelhamid Esmail, 2020) (Ibtissam Kara, Hicham El Yousf, 2023), portant sur l'évaluation du niveau d'application de la qualité du processus de formation selon les directives de la norme internationale ISO 10015:2019, où une checklist comprenant des questions réparties sur tous les éléments de la spécification de la norme a été utilisée.

Les entretiens ont été conduits de manière informelle en raison de notre proximité constante avec le personnel des différents départements impliqués. Ils ont été planifiés en fonction de la disponibilité des participants

Dans le cadre de notre étude, les intervenants clés, en tant que parties prenantes de manière directes, sont les suivants :

Tableau 4: les intervenants clés et leurs participations à l'étude

Participants		responsabilités dans l'étude	Lieu de l'entretien	La date de l'entretien
La Responsable du SMQ	N.R	Mise en œuvre et suivi des normes ISO, en garantissant la conformité et engagement envers l'amélioration continue	Le département SMQ	27/03/2024 (7.8.12.26) /05/2024
La Responsable du Service de Formation	O.N	Conception et mise en œuvre des programmes de formation,	Le service formation	(26. 27)/03/2024 (7.8.12.26) /05/2024
L'Assistante du SMQ	B.N	la vérification de la conformité et la gestion des audits internes, perspective opérationnelle sur la surveillance et l'évaluation du processus de formation	Le département SMQ	31/03/2024 (3.10.12.30)/04/2024 (2.12.26.27)/05/2024
Le Directeur des Ressources Humaines	B.W	le recrutement et l'acquisition de nouvelles compétences pour assurer la conformité aux exigences de la norme ISO 9001 et soutenir les objectifs stratégiques de l'entreprise	Le département des ressources humaines	12 /05/2024

Source : élaboré par nos soins

3.2.L'analyse documentaire :

Une analyse documentaire méticuleuse a été conduite pour consolider les données recueillies lors des entretiens et acquérir une perspective contextuelle. D'une méthode de recherche qualitative qui consiste à « *examiner ou à évaluer systématiquement des documents imprimés ou électroniques afin d'en dégager le sens, de les comprendre et de développer des connaissances empiriques* (Corbin & Strauss, 2008) ».

BRYMAN définit l'analyse documentaire comme « *une approche des documents qui met l'accent sur le rôle de l'enquêteur dans la construction du sens des textes et dans les textes.*

L'accent est mis sur la possibilité de faire émerger des catégories à partir des données et sur la reconnaissance de l'importance pour la compréhension de la signification du contexte dans lequel un élément analysé (et les catégories qui en découlent) est apparu ». En termes simples, elle cherche à donner du sens à des données structurées par catégories (Bryman, 2012).

Cette étape de recherche a permis de mettre en contexte les observations issues des entretiens et d'identifier les lacunes informationnelles nécessitant une exploration plus approfondie.

Les documents analysés dans notre étude :

- La fiche processus SMQ
- Les procédures formations ; audit interne ; maîtrise des actions correctives et des non-conformités
- Les fiches d'évaluation des compétences et performances ; la formation à chaud et a froid
- Les fiches techniques des formations
- La fiche de suivi des formations
- Les plans prévisionnels et finals des formations
- Le bilan final de la formation
- Les dossiers personnels des formations
- Rapports d'audits internes
- Revues de processus
- Revues de direction
- Les bases de données
- La matrice SWOT de l'entreprise
- La matrice de priorisation des formations

En plus de ces documents, nous avons consulté d'autres documentations qui nous a aider à mieux comprendre le contexte de l'entreprise.

4. Outils de collecte de données :

Parmi les outils sélectionnés pour répondre à notre problématique, nous avons choisi d'utiliser :

4.1. Checklists :

Une checklist est un outil utilisé pour suivre et vérifier la réalisation de tâches ou l'accomplissement de points spécifiques. Elle consiste en une liste d'éléments à cocher ou à vérifier, permettant d'assurer que tous les critères sont respectés.

- **La structure des checklists :**

Dans le cadre de cette étude, l'utilisation de checklists revêt une importance capitale en fournissant une structure méthodique pour évaluer la conformité aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015 et l'application de ISO 10015 : 2019, tout en identifiant les bonnes pratiques et les domaines nécessitant des améliorations.

Ces checklists ont été élaborées en se basant sur les critères des normes ISO 9001:2015 et ISO 10015:2019. Les questions ont été développées en référence aux exigences spécifiques relatives à la compétence du personnel et aux directives du développement et la gestion des compétences, afin d'évaluer l'efficacité du processus de formation.

La première checklist, conforme à la norme ISO 9001 : 2015, est centrée sur les systèmes de management de la qualité. Elle vise à évaluer la conformité aux exigences relatives aux compétences du personnel, en couvrant la détermination des besoins en compétences, l'identification des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques, la planification et la mise en œuvre des programmes de formation, ainsi que l'évaluation de l'efficacité de ces actions. Voir « ANNEXE-A »

Tableau 5 : la structure de la checklist par rapport aux exigences liés aux compétences de la norme ISO 9001: 2015

Questions	Oui/ Non	Information documentée	Propos (réponses données en entretien)	Personne interviewée	Date	L'évaluation		
						1	2	3
n.								

Source : Élaboré par nos soins en se basant sur les exigences de la norme ISO 9001 : 2015,

Quant à la seconde checklist, en accord avec la norme ISO 10015 : 2019, elle se focalise spécifiquement sur le management de la qualité des processus de formation et de développement des compétences. Cette checklist examine en détail la manière dont l'organisation identifie les besoins en compétences, conçoit et met en œuvre des programmes

de développement des compétences, évalue l'efficacité de ces programmes, et assure une gestion efficace des compétences à tous les niveaux de l'organisation, tout en identifiant les écarts et les domaines nécessitant des améliorations. Voir « ANNEXE-B »

Tableau 6: la structure de la checklist par rapport à la norme ISO 10015 : 2019

Questions	Oui/ Non/ Partiellement	Information documentée	Propos (réponses données en entretien)	Personne interviewée	Date	L'évaluation		
						1	2	3
Détermination des besoins en compétences								
Au niveau organisationnelle :								
Au niveau de groupe								
Au niveau individuel :								
Évaluation des besoins existants en matière de compétences et de développement des personnes								
Gestion des compétences et développement des personnes								
Structure du programme :								
Évaluation de l'impact du programme :								
Évaluation aux niveaux de l'organisme, de l'équipe, du groupe ou de l'individu								

Source : Élaboré par nos soins en se basant sur les lignes directrices de la norme ISO 10015

5. Le traitement des données :

Dans le cadre de cette étude, nous entreprenons une démarche méthodique pour analyser les entretiens. Cette procédure comprend plusieurs étapes clés, chacune contribuant à une compréhension approfondie et rigoureuse des données recueillies.

5.1. Lecture attentive de la transcription des entretiens :

Cette étape initiale implique une analyse minutieuse de la transcription des entretiens pour comprendre pleinement le contexte et les nuances des échanges, sans interprétation préalable des informations brutes telles qu'exprimées par les participants dans les checklists utilisées.

5.2. Synthèse et description des pratiques organisationnelles :

La deuxième étape de notre démarche consiste à identifier et à synthétiser les pratiques clés de l'entité d'accueil en réponse à notre problématique. Cela comprend l'identification des procédures opérationnelles, des politiques internes et des orientations stratégiques pertinents, suivie de leur synthèse et de leur description détaillée.

5.3.L'évaluation de la conformité du processus formation l'aide des checklists élaborées :

Pour mesurer le taux de conformité à la norme ISO 9001 et l'application des lignes directrices de la norme ISO 10015 au sein de l'entreprise SARL SOPI, nous avons utilisé une échelle inspirée d'un référentiel élaboré par AFNOR (ISO 22000, 2020).

Tableau 7: échelle de l'évaluation

Insatisfaisant	Peu Satisfait	Satisfait
1	2	3

Source : référentiel élaboré par AFNOR (ISO 22000, 2020)

Après avoir évalué le processus à l'aide des checklists et attribué des scores aux réponses en fonction du degré d'application des critères des normes ISO 9001 :2015 et ISO 10015 :2019, une méthode arithmétique pondérée a été utilisée pour agréger les scores et les convertir en pourcentages pour chaque élément de la norme évalué. Cette approche s'inspire des travaux de (Sh & Lafta, 2022)

1. Calcul du score pondéré :

$$\text{le score pondéré} = \sum_{I=1}^n (\text{score de la question } I)$$

- n est le nombre de questions dans l'élément de la norme évalué.
- Score de la question I est le score attribué à la question I en fonction de son niveau d'application.

2. Calcul du pourcentage d'application pour un élément de la norme :

$$\text{pourcentage d'application} = (\text{score maximal possible} / \text{score pondéré}) \times 100$$

- Score pondéré est le score calculé pour l'élément de la norme à l'aide de l'équation précédente.
- Score maximal possible est le score maximal que l'organisation aurait pu obtenir si elle avait pleinement appliqué toutes les exigences de l'élément de la norme.

5.4. Interprétation des résultats :

Cette étape cruciale consiste à analyser les informations synthétisées pour identifier les implications et les enseignements des entretiens. L'objectif est de dégager des insights significatifs et des conclusions éclairées sur les thèmes abordés.

Section 2 : Le contexte organisationnel : SARL SOPI

Ce travail de recherche s'est déroulée au sein de l'entreprise SARL SOPI, spécialisée dans la production de pâtes industrielles, Ce travail de recherche s'est déroulé au sein de l'entreprise SARL SOPI, spécialisée dans la production de pâtes industrielles. Cette organisation a été choisie en raison de sa certification en ISO 9001, qui démontre un engagement envers les standards internationaux de qualité. Ce contexte favorable nous permet d'atteindre nos objectifs de recherche et de répondre à notre problématique, en nous assurant que les processus de formation respectent les exigences de compétences définies par les normes ISO 9001:2015 et ISO 10015:2019. L'intégration au département du Système de Management de la qualité et au service formation de cette entreprise a offert une perspective privilégiée. Ces départements, fondements de l'organisation, occupent une place centrale dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques stratégiques concernant la qualité, l'environnement, la santé et la sécurité au travail. Ils garantissent la conformité aux normes en vigueur et gèrent le capital humain ainsi que le développement des compétences. Considéré comme un investissement stratégique pour l'entreprise. Elle contribue à renforcer la performance globale, à accroître la satisfaction des employés et des clients, Ce facteur a été d'une importance cruciale pour mener à bien cette recherche et apporter des réponses à notre problématique.

1. La présentation de l'entreprise de stage pratique SARL SOPI :

La société SARL SOPI, établie en Algérie en l'an 2000 par M. HECHLAF REDA SALEM en tant que gérant, opère dans le secteur de la production alimentaire, se spécialisant dans la fabrication de semoule, de farine, de pâtes alimentaires et de couscous. Forte d'un capital social de 331 400 000 DA, elle est située au Lot N°13, route de Boufarik, Guerrouaou.

Depuis juillet 2001, SOPI a joué un rôle précurseur en devenant l'un des premiers producteurs de couscous industriel en Algérie, ce qui lui a permis de conquérir une part significative du marché national et de s'affirmer en tant que leader dans son domaine. En plus de sa position dominante sur le marché intérieur, l'entreprise a élargi son champ d'action à l'international en exportant ses produits, ce qui lui a valu une reconnaissance en tant qu'entreprise exportatrice performante au niveau national.

SOPI accorde une importance capitale à l'hygiène, à la sécurité et à la qualité de ses produits, adoptant des politiques et des mesures rigoureuses en conformité avec les normes de certification ISO 9001 et ISO 22000. Ces normes garantissent un environnement de

travail sécurisé pour ses employés et la qualité des produits qu'elle fabrique. Leur fort engagement envers l'assurance qualité se manifeste par la mise en place d'un système robuste qui assure la qualité constante de leurs produits.

Parallèlement, SOPI s'engage à répondre aux attentes et aux besoins de sa clientèle en recueillant attentivement les commentaires et les suggestions des clients, ce qui contribue à l'amélioration continue de ses produits et services. Cette approche orientée vers le client est essentielle pour maintenir des normes de qualité élevées et pour fidéliser la clientèle.

La vision de SOPI est axée sur le développement de produits de qualité qui allient alimentation saine et plaisir gustatif. L'entreprise cherche également à élargir sa gamme de produits de santé afin de répondre aux besoins d'un large éventail de consommateurs, notamment les diabétiques et les personnes souffrant d'intolérance au gluten.

Pour assurer la pérennité de la qualité de ses produits, SOPI travaille constamment sur la diversification de son offre et le lancement de nouveaux produits sur le marché afin de répondre aux besoins et aux attentes changeants des consommateurs. Avec son expérience éprouvée, sa réputation solide et son engagement envers la satisfaction client, SOPI se positionne comme une entreprise innovante et compétitive dans le secteur de la production alimentaire en Algérie.

2. La fiche technique de l'entreprise SARL SOPI :

Tableau 8: la fiche technique de l'entreprise SARL SOPI

Informations	Détails
Nom/Raison Sociale	Sté des Pates Industrielles SOPI
Adresse du Siège Social	Lot n°13, Route de Boufarik Guerrouaou
Surface Occupée au Sol	
Superficie Totale	24,700 m ²
Superficie Couverte	7,700 m ²
Téléphone	025 28 08 20 / 05 55 01 21 95
Capital Social	331,400,000.00 DA
Fax	025 28 08 14
N° Employeur CNAS	093 450 01 69 agence Blida
N° Registre de Commerce	0006821/B/99
N° Ident. Fisc. (NIF)	099909000682162
N° Article d'Imposition	09271135011

Forme Juridique	SARL
N° Ident. Statistique (NIS)	0 999 '1634 01389 12
Nom du Gérant & P.C.A	HACHELAF REDA SALEM
Année de Création	2000
Année de Début d'Activité	Juillet 2001
Nombre d'Employés	566 (à décembre 2019)
Activité Principale	Semoulerie/Minoterie/Fabrication de Pates Alimentaires & Couscous
RIB	N°00 2000919109160014-70 Bea Ouled Yaich Blida
Capacité de Production	
	- 01 ligne de couscous de 1,200 Kg/heure
	- 01 semoulerie de 300 tonnes/jour
	- 01 minoterie de 550 tonnes/jour
	- 01 2ligne/couscous de 1,800 Kg/h/
	- 01 extension semoulerie de 250 tonnes/jour
	- 01 ligne de pates longues de 1,500 Kg/heure
	- 01 ligne de couscous de 1,500 Kg/heure
Réalisation en de 15 Silos/Métal. de Stockage de Blés sur un Nouveau Terrain Acquis de + de 8000 m2	
Réalisation en Cours de 06 Silos de Stockage de Son	

Source : document interne de l'entreprise

3. L'organigramme :

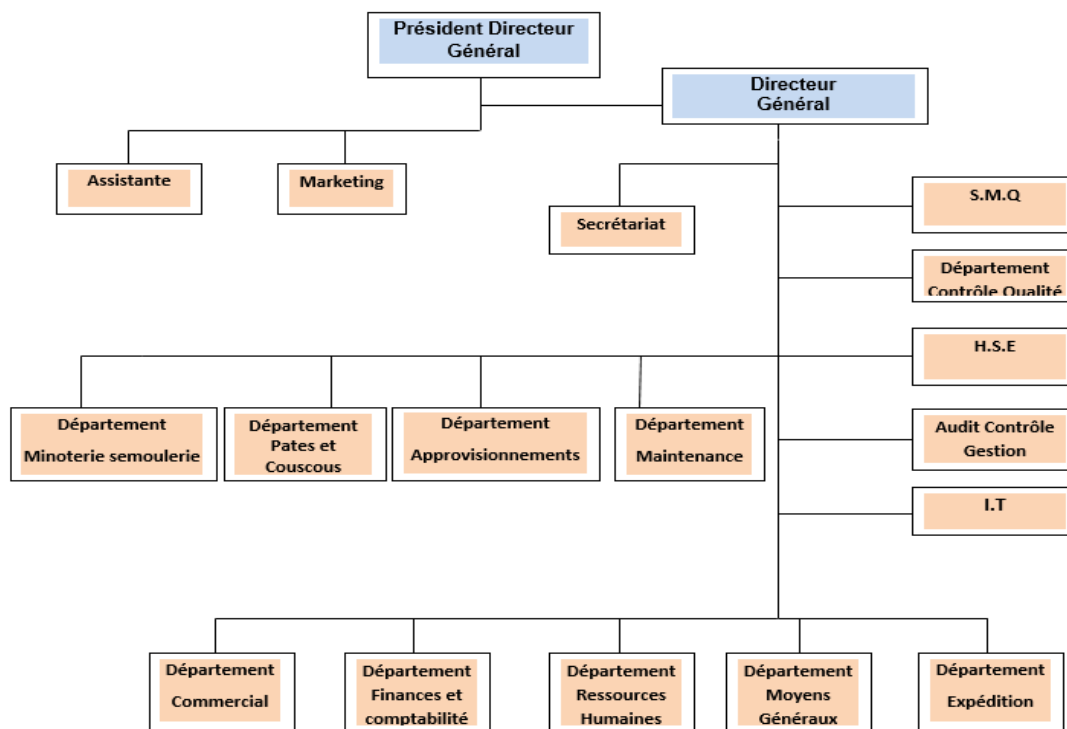


Figure 3:l'organigramme de l'entreprise SARL SOPI

Source : document interne de l'entreprise

1. La politique qualité de l'entreprise SARL SOPI :

La politique qualité de la Société des Pâtes Industrielles (SOPI) est ancrée dans une démarche d'amélioration continue et d'engagement envers la qualité, faisant de la marque un symbole de confiance dans le secteur de la transformation des céréales en Algérie. SOPI met en œuvre une stratégie de fabrication fondée sur un Système de Management de la Qualité intégré, visant à assurer la continuité de produits sûrs et de qualité constante, conformément aux normes ISO 9001 et ISO 22000. Pour améliorer la satisfaction des parties intéressées et répondre à leurs besoins et attentes, SOPI a défini des axes stratégiques clairs : réduire les non-conformités liées à la qualité et à la sécurité des produits, améliorer l'efficacité du système de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires, conquérir des parts de marché par l'amélioration de la qualité et le développement de nouveaux produits, et réduire les coûts d'approvisionnement. En outre, SOPI s'engage à améliorer les conditions de travail et les performances de son personnel, à augmenter la productivité, à renforcer les relations avec les fournisseurs et autres parties prenantes, et à développer une communication continue en interne et en externe. L'investissement dans la recherche pour

développer les variétés de demain, l'amélioration des conditions d'hygiène à tous les niveaux, et l'accroissement de la satisfaction des clients et des parties intéressées sont également des priorités. La Direction Générale de SOPI veille à ce que ces objectifs soient compatibles avec l'orientation stratégique de l'entreprise, tout en prenant en compte les enjeux internes et externes ainsi que les attentes des parties intéressées. Elle s'engage à assurer la conformité des produits aux exigences applicables et à fournir les ressources nécessaires pour la mise en œuvre de la politique et l'amélioration continue du système de management, tout en comptant sur l'engagement de l'ensemble du personnel pour atteindre ces objectifs et satisfaire les parties intéressées. Voir « ANNEXE C »

2. Le service d'accueil :

Pour atteindre notre objectif de recherche et évaluer le processus de formation selon les normes ISO 9001 et ISO 10015 à SARL SOPI, nous avons été accueillis par le département de Système de Management Qualité, Chargé d'assurer la conformité aux normes. De plus, nous avons collaboré avec le Service Formation, responsable de la planification et de la mise en œuvre des programmes de développement des compétences du personnel.

5.1. Le département SMQ :

Le département Système de Management qualité joue un rôle crucial dans la mise en place et le maintien des normes de qualité au sein de l'organisation. Ses processus et flux de travail sont conçus pour garantir l'efficacité et l'efficience du Système de Management de la Qualité, Parmi ses responsabilités, le département SMQ établit la politique qualité de l'entreprise, s'assure de la disponibilité des ressources nécessaires, et détermine les responsabilités et autorités de chaque acteur impliqué dans le SMQ. De plus, il élabore la cartographie des processus ainsi que les procédures qui régissent leur fonctionnement.

Une autre fonction clé du département est de déterminer les enjeux internes et externes qui peuvent influencer le SMQ, ce qui permet à l'organisation d'anticiper et de répondre efficacement aux défis et opportunités qui se présentent. La communication du Système de Management de Qualité est également une priorité, afin d'assurer une compréhension et une adhésion à tous les niveaux de l'entreprise.

Le département SMQ évalue régulièrement le système de management de qualité pour garantir sa conformité aux normes établies et son amélioration continue. Cela implique la

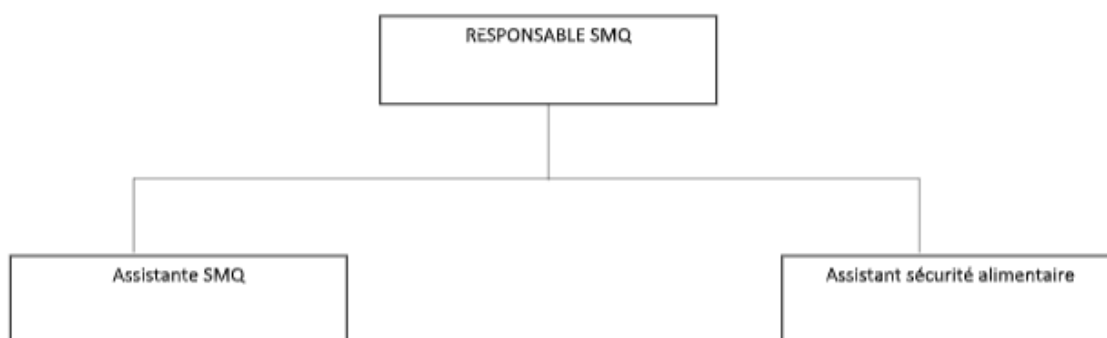
planification périodique de revues des exigences des parties intéressées ainsi que la revue des processus pour identifier les points forts et les axes d'amélioration.

5.1.1. La structure organisationnelle :

Le département SMQ est une composante essentielle de la structure organisationnelle de l'entreprise, avec à sa tête un Chef de Département Management Qualité. Sous sa direction, l'Assistante SMQ et l'Hygiéniste travaillent en étroite collaboration pour assurer la conformité aux normes de qualité et d'hygiène.

Ces membres du département de gestion de la qualité travaillent à garantir que l'entreprise maintient les plus hauts standards de qualité et d'hygiène, ce qui contribue à assurer la satisfaction des clients et la conformité aux exigences réglementaires.

Figure 4: l'organigramme du SMQ



La source : document interne de l'entreprise

5.1.2. Les missions et responsabilités du département :

▪ La responsable management de qualité :

Le responsable qualité joue un rôle central dans la mise en place et le maintien du système de management de la qualité au sein de l'entreprise dans le but de renforcer le professionnalisme et la compétitivité de l'entreprise. Ses responsabilités couvrent un large éventail de tâches, notamment l'accompagnement de la direction générale dans l'établissement du SMQ, la vérification de la conformité aux normes ISO, la supervision des processus pour garantir des résultats optimaux, ainsi que le suivi et la communication de la performance du SMQ et des opportunités d'amélioration. Il favorise également l'orientation client à tous les niveaux de l'organisation, promeut l'utilisation de l'approche processus et des approches par les risques, et veille à la promotion de l'amélioration continue du SMQ.

De plus, il est chargé de programmer les audits internes, de coordonner les activités de construction du SMQ, et de rendre compte de l'avancement des travaux qualité à sa hiérarchie. Le responsable qualité est également impliqué dans la sélection de l'organisme certificateur et assure le suivi du processus de certification. En outre, il est responsable de la communication efficace de l'information pertinente, de la formation du personnel interne, et de la gestion des relations avec les différentes structures. Enfin, il doit démontrer des compétences clés telles que le sens de l'organisation, du management et de la responsabilité, ainsi que des aptitudes à la communication, à l'analyse et à la prise de décision.

▪ **L'assistante en management de la qualité :**

L'assistante en Management de la Qualité est chargée de l'animation et de l'application de la méthode HACCP dans le cadre des référentiels ISO 22000. Ses responsabilités incluent la préparation d'un plan d'actions pour les prérequis, la surveillance des bonnes pratiques d'hygiène et de production, ainsi que la participation à l'élaboration du manuel HACCP et à l'animation des revues HACCP. Elle assure également le suivi du plan d'actions ISO 22000 et organise des réunions avec les pilotes d'actions correctives. En outre, elle contribue à l'animation et au management de la qualité selon la norme ISO 9001, en participant à l'analyse et à l'amélioration continue du système qualité, en étant auditeur interne, et en proposant des optimisations des coûts. En ce qui concerne le contrôle qualité, elle est responsable du plan de contrôles usine, du suivi du nettoyage, de la vérification de l'application des instructions de travail, et du suivi des analyses en lien avec la sécurité alimentaire. Elle établit les plannings d'audit, analyse les non-conformités et leurs causes, et participe à la gestion des problèmes relatifs aux matières premières, aux produits en cours de fabrication et aux produits finis. Les compétences requises pour ce poste comprennent la capacité à élaborer, implanter et respecter les processus de travail et les principes de qualité, ainsi qu'une connaissance approfondie de l'organisation de l'entreprise et de ses activités. Des compétences de gestion, une aptitude à la communication et au travail en équipe, ainsi qu'une capacité d'analyse et de synthèse sont également essentielles pour mener à bien les missions de l'assistante en MQ.

▪ **L'assistante sécurité alimentaire :**

L'assistante sécurité alimentaire joue un rôle crucial dans la préservation des normes d'hygiène et de sécurité au sein de l'entreprise. Ses responsabilités englobent divers aspects, notamment la garantie de la conformité des traçabilités, la supervision des flux liés aux

aliments de la réception à la production, ainsi que le contrôle de la conformité d'hygiène vestimentaire, corporelle et comportementale du personnel. De plus, il assure la formation et la sensibilisation interne sur les pratiques d'hygiène, gère la documentation qualité et assure le suivi du respect du plan de nettoyage et de désinfection. En outre, elle participe aux audits du système qualité, contribue à la validation des fiches techniques et des cahiers des charges, assure la mise à jour des cahiers des charges et surveille la veille réglementaire et normative. Il vérifie les lots de matières premières, emballages et produits finis non conformes, assure le suivi de l'équipe de nettoyage, et gère la gestion des déchets et le traitement des eaux. Les compétences requises pour ce poste incluent une connaissance approfondie en gestion de la qualité et en agro-alimentaire, ainsi qu'une maîtrise de la méthode HACCP et des règles d'hygiène et de sécurité. Une bonne maîtrise de l'informatique, tout comme la capacité à lire et à mettre en place des tableaux de bords. En outre, des qualités telles que la rigueur, le sens du relationnel et de l'organisation, ainsi que des aptitudes relationnelles pour sensibiliser le personnel aux normes d'hygiène, sont essentielles pour remplir efficacement les missions de l'hygiéniste.

5.1.3. Les indicateurs de performance du département SMQ :

Le département Système de Management de Qualité utilise des indicateurs de performance pour évaluer l'efficacité et l'efficience de ses activités. Deux indicateurs clés sont notamment suivis de près : **le taux de clôture des actions correctives** et **la réalisation des audits**.

Le taux de clôture des actions correctives mesure la rapidité et l'efficacité avec lesquelles les problèmes identifiés sont résolus au sein de l'organisation. Un taux élevé de clôture indique une réactivité et une capacité à résoudre les problèmes de manière opportune, ce qui contribue à garantir la qualité des produits ou services et à améliorer la satisfaction client.

La réalisation des audits est un autre indicateur essentiel qui évalue la conformité aux normes et aux procédures établies. Un taux élevé de réalisation des audits démontre un engagement envers l'amélioration continue et la surveillance régulière des processus et des pratiques organisationnelles, ce qui favorise la détection précoce des non-conformités et la mise en place d'actions correctives appropriées.

5.2. Le service formation :

Le service formation de l'entreprise SARL SOPI assume des missions cruciales pour le développement et l'épanouissement professionnel des collaborateurs ainsi que pour l'atteinte

des objectifs organisationnels. Ses missions principales incluent la conception, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes de formation. Ces programmes visent à renforcer les compétences et les connaissances des employés, à favoriser leur adaptation aux évolutions du marché et des technologies, et à promouvoir une culture d'apprentissage continu au sein de l'organisation. En outre, le service formation s'engage à identifier les besoins en formation, à élaborer des stratégies de développement des compétences en accord avec la stratégie globale de l'entreprise, et à évaluer l'impact des actions de formation sur la performance individuelle et collective. En alignant ses actions sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, le service formation contribue à renforcer la compétitivité, l'agilité et l'innovation de l'organisation, tout en favorisant le bien-être et l'épanouissement professionnel des collaborateurs.

5.2.1. La structure organisationnelle :

Le Chef de Service Formation exerce une fonction cruciale au sein de l'entreprise, revêtant la responsabilité de piloter de manière stratégique le développement des compétences de ses collaborateurs. Au cœur de ses attributions réside une mission fondamentale : procéder à une analyse méticuleuse des besoins de formation, tant individuels que collectifs, en les alignant avec les orientations à court et moyen termes de l'organisation. Par le biais de la conception des plans de formation, il édifie une feuille de route méthodiquement élaborée, intégrant les avancées les plus récentes en matière de méthodologie et de technologie afin d'assurer la pertinence des enseignements dispensés.

Le Chef de Service Formation orchestre une série de démarches, allant de la négociation avec la direction pour déterminer le contenu et le budget du plan de formation, à la sélection rigoureuse des prestataires de services, en passant par la mise en place de dispositifs de formation innovants et la surveillance minutieuse du processus dans son ensemble. Fort de son expertise administrative et managériale, il opère avec agilité dans un environnement où il doit concilier les impératifs budgétaires avec un niveau d'exigence élevé en termes de qualité pédagogique.

En qualité d'architecte du savoir, il s'attache à tisser un réseau de partenariats externes et à cultiver des relations fructueuses avec les différents départements de l'entreprise, garantissant ainsi une synergie optimale entre les besoins opérationnels et les solutions de formation mises en œuvre. Son rôle dépasse largement la simple mise en œuvre pour englober également une évaluation continue des actions entreprises, dans le dessein ultime

de mesurer les retombées tangibles de l'investissement formation sur la performance globale de l'entreprise.

Pour conduire à bien ces missions, le Chef de Service Formation doit démontrer une gamme étendue de compétences, allant de la maîtrise des outils informatiques dédiés à la gestion des ressources humaines à une connaissance pointue du droit du travail, en passant par des qualités de leadership affirmées et un sens aigu de la communication. Doté d'une vision claire et d'un esprit novateur, il incarne le pilier sur lequel repose la pérennité et la compétitivité de l'entreprise, en instaurant une culture de l'apprentissage continu et en valorisant le potentiel de chaque membre de l'équipe.

5.2.2. Performance et indicateurs :

Le service formation utilise **l'évaluation des compétences** comme indicateur de performance pour évaluer l'efficacité et l'efficacité de ses activités. Cet indicateur permet d'évaluer la proportion d'employés ayant bénéficié d'une évaluation formelle de leurs compétences par rapport à l'ensemble de l'effectif de l'entreprise. Il offre ainsi une perspective sur la rigueur et la portée des processus d'évaluation des compétences mis en place.

En se concentrant sur le nombre d'évaluations réalisées par rapport à l'effectif total, cet indicateur permet de quantifier l'attention portée par l'organisation à l'évaluation et au développement des compétences de ses employés. Un ratio élevé suggère une culture d'entreprise axée sur la croissance professionnelle et la maximisation du potentiel individuel, où les évaluations de compétences sont régulièrement menées pour identifier les besoins en formation et en développement. À l'inverse, un ratio faible pourrait indiquer des lacunes dans la mise en œuvre des processus d'évaluation des compétences, ce qui peut compromettre la capacité de l'organisation à anticiper et à répondre aux évolutions des compétences requises pour rester compétitive sur le marché.

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSIONS

Ce chapitre présente les résultats de notre étude sur l'évaluation du processus de formation au sein de SARL SOPI, en accord avec les normes ISO 9001 et ISO 10015. À travers une analyse approfondie des données recueillies, nous mettons en lumière les points forts et les domaines d'amélioration du système de formation en place. Les résultats obtenus seront discutés en les comparant aux normes utilisées et aux conclusions de la littérature existante.

Section 1 : L'état des lieux des pratiques

Dans le but de saisir les nuances et les subtilités de la situation étudiée. Dans un premier temps, des entretiens non-directifs ont été menés avec les responsables du Système de Management de la qualité et du service formation, tout en procédant à l'analyse des documents liés aux informations fournies.

1. Résultats des entretiens non-directifs et l'analyse documentaire :

Les entretiens non directifs ont été conçus autour de deux questions ouvertes spécifiques, visant à explorer en profondeur les pratiques, les lacunes et les stratégies correctives dans deux domaines clés de l'entreprise. La première question, adressée à la responsable du service formation, portait sur les mesures prises pour garantir l'efficacité du processus de formation dans le développement des compétences des employés de manière adéquate et pertinente. La seconde question, posée à la responsable du Système de Management de la Qualité et à son assistante, ainsi que le directeur des ressources humaines, visait à examiner les démarches entreprises pour assurer la conformité aux exigences de la norme ISO 9001 relatives aux compétences du personnel.

En complément des entretiens, notre méthodologie de recherche a inclus une analyse documentaire, ciblant les documents internes pertinents dans le domaine d'étude cités au préalable. Parmi ces documents, une priorité a été accordée à l'examen des fiches processus du SMQ et de la procédure de formation. Cette démarche documentaire a été entreprise en premier lieu afin d'obtenir une compréhension détaillée des flux de travail et des procédures opérationnelles des départements étudiés.

En outre, d'autres documents ont été consultés pour répondre aux questions spécifiques liées à l'évaluation de la conformité, notamment la procédure de maîtrise des actions correctives des non-conformités, ainsi que la procédure de l'audit interne. Les rapports d'audits, Ces documents ont été essentiels pour étayer nos analyses et garantir une approche méthodique dans l'évaluation des pratiques de conformité au sein de l'organisation.

1.1.1. Le processus formation de SARL SOPI :

« En tant que nouvelle Responsable Formation, j'ai récemment actualisé notre processus de formation pour qu'il respecte les normes ISO et nos exigences internes. Cette actualisation était cruciale pour nous assurer que nos formations sont conformes aux normes en vigueur et répondent aux besoins de développement des compétences de notre personnel. Cette mise à jour nous permet d'aligner notre processus de formation sur les meilleures pratiques et de répondre efficacement aux besoins de notre entreprise. Nous sommes déterminés à maintenir ce niveau de conformité à long terme pour garantir l'excellence de notre formation » Responsable du service formation.

Le processus de formation au sein de SARL SOPI s'articule autour de plusieurs étapes clés :

A) Identification et analyse des besoins en formation

L'entreprise SARL SOPI met en œuvre une approche méthodique et exhaustive pour identifier et analyser ses besoins en formation. Elle commence par évaluer les compétences du personnel à travers des mécanismes de rétroaction, tels que les évaluations post-formation et une grille d'évaluation globale, afin d'adapter les programmes de développement professionnel de manière personnalisée. De plus, les besoins en compétences spécifiques à chaque poste sont déterminés lors de réunions avec les responsables de processus et des entretiens avec les managers, complétés par des évaluations des compétences réalisées auprès des pilotes de processus. Cette approche permet d'identifier les besoins en compétences organisationnelles et de répondre efficacement aux exigences opérationnelles. Par ailleurs, SARL SOPI considère les besoins en formation comme une réponse proactive aux non-conformités signalées, démontrant son engagement envers l'amélioration continue. En alignant étroitement ses plans de formation avec sa vision, ses valeurs et ses objectifs stratégiques, l'entreprise assure une cohérence entre ses initiatives de développement des compétences et sa direction globale. De plus, elle anticipe les exigences réglementaires en planifiant des formations pour garantir la conformité avec les lois et réglementations en évolution constante. Cette approche holistique renforce l'engagement de SARL SOPI envers le développement professionnel de son personnel et son adaptation aux défis opérationnels et réglementaires.

« L'identification des thèmes de formation n'est pas toujours structurée. Nous ne devrions pas nous limiter à l'utilisation des fiches d'évaluation. Il est important d'organiser des

réunions individuelles, de consulter les chefs d'équipe et les responsables hiérarchiques. En particulier, la consultation avec la responsable du Système de Management de la Qualité (SMQ) est essentielle, car elle a une vision globale et stratégique de tous les départements, ainsi que des enjeux liés à la performance de l'organisme. Elle est responsable d'évaluer la conformité de tous les services, ce qui nous permet d'identifier les thèmes de formation en fonction des écarts de conformité. Le SMQ nous fournit les points stratégiques de l'entreprise et propose ainsi des thèmes de formation. En tant que responsable de la formation, il est nécessaire de mener une enquête approfondie, d'initier des actions et de mener plusieurs recherches pour préparer un programme bénéfique. » Et elle ajoute : « La responsable de SMQ est l'intermédiaire entre la direction générale et tous les départements de la société. Elle reçoit une revue de processus chaque mois pour avoir une vision sur le déroulement du travail, notamment en ce qui concerne la conformité des procédures. »

Responsable du service formation

La responsable du service formation souligne la nécessité d'une collaboration étroite avec la responsable du Système de Management de la Qualité et la prise de décisions stratégiques quant au mode de développement, tout en mettant en lumière le rôle essentiel de la responsable de SMQ en tant qu'intermédiaire clé entre la direction générale et les départements pour assurer la conformité des procédures

B) Priorisation des thèmes de formation :

La priorisation et le classement des thèmes de formations au sein de SARL SOPI reposent sur l'utilisation d'une matrice de priorisation, prenant en compte plusieurs facteurs déterminants. Les thèmes sont évalués selon leur urgence et leur importance, en se fondant sur plusieurs critères clés. Tout d'abord, l'alignement avec les axes et les enjeux stratégiques de l'entreprise est considéré, permettant ainsi de garantir que les formations soutiennent efficacement les objectifs organisationnels. De plus, les risques associés au déficit de compétences sont minutieusement évalués, en mettant l'accent sur les domaines critiques tels que les exigences réglementaires et normatives, les processus de production ayant un impact direct sur la satisfaction client, et les projets stratégiques initiés par la direction. Les thèmes qui influent directement sur la santé et la sécurité des employés, ainsi que ceux identifiés comme des mesures correctives suite à des non-conformités, sont également prioritaires. En outre, les demandes spécifiques des employés sont prises en considération, tout en tenant compte de la faisabilité financière des formations, représentée par les tarifs associés. Cette

approche rigoureuse de priorisation garantit que les investissements en formation sont alloués de manière stratégique, maximisant ainsi l'impact sur les performances globales de l'entreprise.

« Le plan de formation est dynamique, et il peut être modifié à tout moment. En cas d'apparition de nouveaux thèmes plus urgents, nous pouvons reporter certains thèmes au plan suivant. » Responsable du service formation

C) La planification des actions de formation :

Le processus de planification des actions de formation au sein de SARL SOPI vise à garantir l'efficacité et la pertinence des programmes de développement professionnel. Tout d'abord, la planification débute par l'élaboration du budget de la formation, aligné sur la masse salariale de l'entreprise, assurant ainsi une allocation financière appropriée aux besoins en formation identifiés. Ensuite, un état des besoins en formation est établi à travers la préparation de cahiers des charges détaillés, incluant le thème de la formation, les objectifs globaux, le contenu spécifique et le public cible. Ces cahiers des charges sont ensuite transmis aux organismes de formation, et leurs offres sont évaluées selon plusieurs critères prédéfinis.

La sélection des organismes de formation se fait selon des critères stricts, notamment l'évaluation qualitative des formateurs, basée sur des éléments tels que la fiche technique, le CV du formateur et la durée proposée pour la formation. La notoriété de l'organisme et son expérience antérieure sont également pris en compte. En parallèle, le mode de présentation de l'offre, sa clarté et sa conformité aux exigences définies dans le cahier des charges sont évalués. Sur le plan financier, le coût de la formation est évalué en fonction du rapport qualité-prix, en privilégiant l'offre la plus avantageuse économiquement.

Une fois les offres évaluées et comparées, les organismes de formation répondant aux besoins spécifiques de la SARL SOPI sont sélectionnés. Le planning de formation est ensuite élaboré, détaillant les dates, les horaires et les modalités de chaque session de formation, ainsi que la budgétisation des actions de formation. Ce planning est ensuite communiqué à toutes les parties prenantes concernées, garantissant ainsi la transparence et l'implication de tous les acteurs impliqués.

« Le choix du mode de développement est stratégique, en fonction de chaque formation. Il est important de choisir entre les modes inter-entreprises, intra-entreprise, interne ou

externe. Par exemple, certains thèmes de formation peuvent être sensibilisés en interne, tandis que d'autres nécessitent une formation interne ou externe. Si nous avons la compétence en interne, nous pouvons programmer la formation en interne ». Responsable du service formation

D) La mise en œuvre de la formation :

Suite à la communication du plan de formation finalisé, l'élaboration d'un calendrier prévisionnel des sessions de formation s'avère impérative afin d'assurer une allocation efficiente des ressources temporelles et logistiques. Parallèlement, la confirmation de l'acquisition des formations par le biais d'un bon de formation consolide cette planification en formalisant l'engagement financier nécessaire, tout en synchronisant de manière précise le calendrier des départs en formation. Ensuite, l'envoi d'invitations aux participants marque le commencement concret du processus de déploiement. À ce stade, l'organisation déploie les moyens pédagogiques et les ressources requises pour garantir le bon déroulement des sessions de formation. Cela englobe la réservation des locaux, l'acquisition du matériel didactique adéquat, ainsi que la mobilisation de formateurs compétents. Parallèlement, des mesures sont prises pour créer un environnement favorable à l'apprentissage et à l'engagement des participants, tout en anticipant et en résolvant les éventuelles difficultés logistiques ou organisationnelles. En outre, la mise en place d'une fiche de suivi pour chaque module de formation permet un suivi systématique de l'avancement de la préparation du plan de formation. Cette fiche, mise à jour de manière régulière, répertorie les progrès accomplis, les ajustements requis et les observations pertinentes, contribuant ainsi à une gestion efficiente et transparente du processus de formation dans son intégralité.

E) L'évaluation de l'efficacité des formations :

L'évaluation de l'efficacité des formations est réalisée à travers des mécanismes d'évaluation appropriés, permettant ainsi d'ajuster et d'améliorer continuellement les programmes de formation de l'entreprise. Ce processus comprend plusieurs phases distinctes, débutant par une évaluation initiale menée par le formateur, suivie de l'utilisation de grilles d'évaluation à chaud par les participants. Par la suite, une évaluation à froid est effectuée après un laps de temps déterminé, permettant ainsi une analyse plus réfléchie et objective de l'impact de la formation. Enfin, une évaluation globale annuelle est conduite pour évaluer l'efficacité des programmes de formation prévus, tout en discernant de nouveaux besoins en développement professionnel à l'aide de ces mécanismes d'évaluation.

Le responsable de la formation évalue le plan de formation global en élaborant un bilan exhaustif des réalisations, servant de vecteur de rapport des activités de formation menées durant l'année écoulée. Ce document rappelle les orientations stratégiques définies ainsi que les domaines de compétences à renforcer, tout en mettant en lumière les progrès accomplis et les obstacles à surmonter. En substance, cette démarche vise à assurer une adéquation constante entre les besoins en développement des collaborateurs et les objectifs organisationnels, dans une optique d'amélioration continue et de performance accrue.

1.2. Le système de management de la qualité de SARL SOPI :

Le Groupe SMQ de SOPI, dans sa quête permanente d'assurer la qualité optimale de ses produits et services, a mis en place un processus de gestion de la qualité rigoureux, en parfait alignement avec les normes internationales. Ce processus, structuré autour de plusieurs étapes fondamentales, vise à garantir l'efficacité et la conformité du Système de Management de la Qualité de l'entreprise.

La première étape cruciale réside dans l'établissement de la politique qualité du groupe, prenant en considération les exigences clients, les impératifs légaux, les révisions antérieures des réunions de direction et la stratégie organisationnelle. Cette politique qualité définit les principes et objectifs qualité qui orientent toutes les activités du groupe. Par la suite, le Groupe SMQ de SOPI s'engage à assurer la disponibilité des ressources nécessaires pour la mise en œuvre du SMQ, en se référant à la politique qualité, aux objectifs définis et au tableau de bord, afin de déterminer les ressources requises et de les affecter adéquatement.

La détermination des responsabilités et des autorités au sein de l'organisation constitue une étape fondamentale du processus. S'appuyant sur les ressources disponibles, le Groupe SMQ de SOPI établit une structure organisationnelle claire et précise, accompagnée de fiches de poste détaillées, afin de définir les rôles et les responsabilités de chaque individu.

La cartographie exhaustive des processus et des procédures s'avère également essentielle pour garantir la qualité. En se basant sur la politique qualité comme référentiel, le Groupe SMQ de SOPI établit la cartographie des processus clés de l'entreprise, ainsi que des procédures et des enregistrements nécessaires pour assurer la conformité aux normes de qualité.

Après l'établissement des processus et procédures, le groupe procède à l'identification des enjeux internes et externes susceptibles d'influencer le SMQ. Cette démarche permet de

définir les risques associés, les mesures correctives nécessaires et les opportunités à saisir pour améliorer le SMQ de l'entreprise.

La communication du SMQ représente un aspect incontournable du processus. En prenant en compte les processus clés, les procédures et enregistrements essentiels, les enjeux internes et externes, les risques et les opportunités identifiés, le Groupe SMQ de SOPI élabore un plan de communication exhaustif afin d'informer efficacement tous les acteurs internes de l'organisation sur le Système de management de la qualité.

Enfin, le groupe évalue de manière régulière son SMQ pour garantir son efficacité et sa conformité aux normes en vigueur. Cette évaluation englobe divers éléments tels que le plan de communication, les procédures obligatoires, les processus clés, les enjeux internes et externes, les risques et les opportunités, ainsi que le tableau de bord qualité

1.2.1. Les démarches entreprises pour assurer la conformité aux exigences de la norme ISO 9001 relatives aux compétences du personnel chez SARL SOPI

:

Pour garantir la conformité du système de management aux exigences de la norme ISO 9001 concernant les compétences du personnel, SARL SOPI met en place un ensemble de procédures et de méthodes d'évaluation et de suivi de la conformité méthodique et rigoureux

Ce processus débute par une identification précise des compétences nécessaires pour chaque poste, soigneusement détaillées dans les fiches de poste. Lors des recrutements, elle élabore des demandes spécifiques en précisant les compétences requises pour assurer la qualité et atteindre les objectifs stratégiques. La sélection des candidats inclut des entretiens approfondis qui évaluent de manière exhaustive leurs compétences et leur expérience.

Pendant la période d'essai, la performance et l'adaptation des nouveaux employés sont étroitement surveillées pour garantir qu'ils répondent aux exigences du poste. Des évaluations régulières des compétences sont effectuées pour identifier les écarts et planifier des actions de développement, telles que des formations et du coaching. Des mécanismes spécifiques sont également en place pour valider les compétences des employés, tant lors des entretiens de recrutement que pendant la période d'essai. *« Chez SARL SOPI, nous considérons le recrutement comme une étape cruciale pour assurer la qualité. Chaque poste est associé à des compétences spécifiques, et notre processus de sélection rigoureux évalue ces compétences de manière exhaustive. Pendant la période d'essai, nous surveillons*

attentivement la performance des nouveaux employés pour garantir qu'ils répondent aux exigences de qualité et contribuent à nos objectifs stratégiques, notamment les employés bénéficieront de formations afin de s'intégrer pleinement et de renforcer leurs compétences. Nous croyons fermement que le recrutement adéquat est la clé de la conformité aux normes ISO 9001 et de l'amélioration continue de notre système de management de la qualité. »

Directeur des ressources humaines

Parmi les méthodes mises en œuvre par SARL SOPI pour évaluer la conformité aux exigences des normes, **la procédure de l'audit interne** occupe une place centrale. Chaque année, le Responsable du Management de la Qualité, en collaboration avec la Direction Générale et le Président Directeur Général, élabore un programme d'audit détaillé. Ce programme, basé sur une analyse approfondie tenant compte de l'importance des processus, des changements organisationnels et des résultats des audits antérieurs, est ensuite transmis à chaque responsable de structure à auditer ainsi qu'aux auditeurs désignés. Les responsables préparent leurs équipes en fournissant les ressources nécessaires et en désignant l'équipe d'audit, qui peut couvrir divers domaines, sont menés par des auditeurs internes qualifiés, avec une liste actualisée supervisée par la Responsable du Management de la Qualité. Avant chaque audit, une réunion de préparation réunit les auditeurs pour établir un plan d'audit détaillé, assurant une approche structurée. Ce processus, ancré dans l'amélioration continue, démontre l'engagement de SARL SOPI envers l'excellence opérationnelle et la satisfaction client.

En ce qui concerne **l'évaluation de la conformité**, lors de la phase d'audit, les auditeurs sont chargés de recueillir des informations pertinentes et de vérifier la conformité des processus, des procédures et des pratiques avec les normes et les exigences établies. Tout écart par rapport aux critères d'audit est consigné et documenté de manière appropriée. Une fois les non-conformités identifiées, les membres de l'équipe d'audit se concertent pour évaluer leur gravité et leur impact sur le fonctionnement global de l'entreprise. Les non-conformités sont classées en fonction de leur importance et de leur criticité, permettant ainsi une priorisation efficace pour le traitement ultérieur. Le responsable d'audit, en collaboration avec les responsables des structures concernées, est chargé de définir les actions correctives et préventives appropriées pour remédier aux non-conformités détectées. Ces actions sont consignées dans des fiches de non-conformité, qui précisent les mesures à prendre, les responsabilités assignées et les délais de mise en œuvre. Une fois les actions correctives et

préventives définies, leur mise en œuvre est supervisée par le responsable de la structure concernée, avec l'approbation préalable du responsable du système de management intégré.

Un suivi rigoureux est effectué pour s'assurer de l'efficacité des actions entreprises et de la résolution complète des non-conformités. Enfin, une revue d'efficacité est menée par le RMQ pour évaluer l'impact des actions correctives et préventives sur la prévention de récurrence des non-conformités. Cette démarche assure une boucle d'amélioration continue, garantissant ainsi la conformité aux normes et l'optimisation des processus au sein de SARL SOPI. Comme le confirme la responsable SMI : *« Nous assurons un suivi rigoureux des actions correctives et préventives pour nous assurer de leur efficacité et de la résolution complète des non-conformités. Enfin, nous réalisons une revue d'efficacité pour évaluer l'impact de nos actions sur la prévention de récurrence des non-conformités et garantir ainsi la conformité continue de notre processus de formation aux normes ISO et aux exigences internes »*.

Mis à part la réalisation des audits, SARL SOPI se concentre également sur d'autres aspects essentiels pour assurer la conformité, dont **La démarche de maîtrise des actions correctives et des non-conformités chez SARL SOPI** qui se déploie selon une méthodologie étroitement encadrée. Initiant le processus, la détection minutieuse des non-conformités se réalise dès leur apparition, qu'elles soient signalées par les parties concernées ou détectées lors d'une observation durant une tâche ou une prestation de service. Cette étape cruciale conduit à un enregistrement méticuleux des non-conformités sur un support électronique accessible via le réseau intranet, suivie d'une notification transmise aux responsables compétents pour déclencher les corrections et les actions correctives nécessaires.

Après leur enregistrement, les non-conformités font l'objet d'un examen approfondi pour déterminer les mesures correctives appropriées. Sous la supervision du responsable de la structure concernée et en étroite collaboration avec le responsable du système de management intégré, ces actions correctives sont rapidement initiées pour remédier aux non-conformités identifiées. Une évaluation minutieuse de l'efficacité de ces actions est ensuite réalisée pour garantir une résolution pérenne des non-conformités et prévenir leur réapparition.

Parallèlement, une analyse approfondie des causes sous-jacentes des non-conformités est menée à bien, s'appuyant sur des méthodes structurées telles que la méthode 5M d'Ishikawa

pour identifier les causes racines. Les non-conformités peuvent émaner de diverses sources, incluant des écarts par rapport aux exigences légales, normatives ou internes, des réclamations clients, des constats d'audits internes ou externes, ou encore des difficultés rencontrées avec des prestataires externes.

Une fois que l'efficacité des actions correctives est confirmée, le responsable de management procède à l'enregistrement et à la clôture des actions entreprises. Toutefois, si des écarts persistent ou si de nouvelles non-conformités sont identifiées, une réunion est organisée avec les parties concernées pour déterminer de nouvelles mesures correctives à entreprendre. Dans ce contexte, la flexibilité est accordée dans le processus de clôture des non-conformités, adaptant les actions correctives en fonction de la nature et de la gravité de l'écart identifié.

Une non-conformité peut être clôturée par une simple correction, Elle peut également être clôturée par une action corrective seule, En fonction de la nature de la non-conformité, elle peut nécessiter à la fois une correction et une action corrective.

Parmi les non-conformités détectées en raison du manque de compétences :

Tableau 9: exemples des non-conformités en raison du manque de compétences

le demandeur/ Concerné	la non-conformité	Action corrective
Carlisle	un mauvais chargement des palettes	Formation sur la conduite de chariot élévateur
Agents de nettoyage	Mauvaise utilisation des produits détergents	Sensibilisation
Chef de prévention de sécurité	Manque d'implication de son équipe	Formation de gestion d'équipe
Agents de sécurité	Manque de maîtrise des procédures d'accueil, de communication et de contrôle d'accès	Formation sur La sureté interne

Source : élaboré par nos soins à partir des résultats des entretiens non directifs

1.2.2. La conformité du processus de formation :

« En tant que responsable du Système de Management qualité, je constate rarement des problèmes de non-conformité lors de l'audit de notre processus de formation. Cela montre que nos efforts pour suivre les normes ISO et nos propres règles sont efficaces. Notre

processus de formation est bien organisé et vérifié régulièrement, ce qui le rend solide et conforme. »

Le processus de formation de l'entreprise, tel qu'audité par le responsable du Système de Management de la qualité, se révèle efficace et conforme aux normes ISO ainsi qu'aux règles internes. La rareté des problèmes de non-conformité met en lumière l'organisation solide et la régularité des vérifications effectuées, assurant ainsi la qualité et la pertinence continues de ce processus clé.

Parmi les non-conformités qui ont été détectées précédemment :

Tableau 10: exemples de non-conformités détectés dans le processus de formation de SARL SOPI

Non-conformité/ points faibles	Action corrective
Non-réalisation de l'évaluation a froid	Création d'une fiche d'évaluation a froid pour
Méthode de traitement des données (l'évaluation de l'efficacité de la formation) était insuffisante	Sensibilisation des managers sur l'importance de chaque réponses
Le contenu de la formation ne répondait pas aux attentes et besoins des participants	Changement d'école/Institue de formation
	Entretien préalable avec le formateur pour bien préciser le contenu de la formation.
La participation et l'implication des participations lors des formations était insuffisantes	Motivation et incitation des participants à participer activement et à échanger
	Ajout de parties pratiques et visites sur le lieu de travail pendant la formation.
Un déséquilibre entre la théorie et la pratique	Sélectionner des instituts de formation proposant des sessions pratiques.
Sélection des participants non adéquate	revoir la méthode de sélection des participants en fonction des besoins spécifiques.

Source : élaboré par la responsable de SMQ de SARL SOPI

2. Résultats de l'évaluation de la conformité du processus formation selon la norme ISO 9001 et l'application des lignes directrices de la norme ISO 10015 :

Pour évaluer la conformité du processus de formation aux critères des normes ISO 9001 et ISO 10015, nous avons mené des entretiens semi-directifs, soutenus par des checklists spécifiques élaborées selon les critères détaillés de ces normes. Les checklists détaillées sont présentées en annexes. Les résultats de cette évaluation sont les suivants :

2.1. Les résultats de la checklist par rapport aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015 :

Tableau 11: résultat de l'évaluation de la conformité aux exigences "compétence" de la norme ISO 9001

Questions	Oui/ Non / Partiellement	Information documentée	Propos (réponses données en entretien) Voir en annexe	L'inter viewée	Date et lieu	L'évaluatio n		
						1	2	3
1. Avez-vous déterminé les enjeux liés aux connaissances et à la performance de l'organisme ?	Partiellement	Rapport et PV de réunions l'évaluation de la conformité d'actions matrice SWOT		RMQ	7.5.24		+	
2. Existent-ils des besoins et attentes des parties intéressées externe, concernant les compétences du personnel ?	Partiellement	Liste partie intéressées et leurs attentes Programme de formation		RMQ Assista nte SMQ	7.5.24		+	
3. Si oui ,Comment vous les prenez en compte ?	Partiellement	Fiche d'identification des besoins et attentes Listes partie intéressées et leurs attentes			7.5.24		+	
4. Avez-vous identifié les compétences nécessaires pour atteindre vos objectifs stratégiques?	Oui	Demande de recrutement Fiche de poste		RMQ	7.5.24			+
5. La direction assure-t-elle que le développement des compétences du personnel est aligné avec les objectifs qualité de l'organisation?	Oui	Revue de processus Tableau de bord		RMQ	7.5.24			+
6. La politique qualité de l'organisation inclut-elle des engagements concernant le développement des compétences?	Oui	Politique qualité		RMQ	8.5.24			+
7. Les risques liés aux compétences du personnel sont-ils identifiés ?	Oui	Matrice d'identification des risques		RMQ	8.5.24			+

8. Comment vous gérez les risques liés aux compétences du personnel ?	Oui	Plan de formation, Fiche d'évaluation des compétences		RMQ Assistante SMQ	8.5.24			+
9. Avez-vous priorisé les actions à entreprendre en fonction du risque?	Oui	La matrice de priorisation des thèmes de formation		RMQ	8.5.24			+
10. Avez-vous mis en place des mécanismes pour évaluer et confirmer la compétence des personnes ?	Oui	PV Entretien Fiche de poste Fiche d'évaluation des compétences		RMQ	12.5.24			+
11. Comment vous assurer la compétence des employés avant de leur confier des tâches critiques pour la qualité				RMQ	12.5.24			+
12. Avez-vous prévu des formations ou des programmes de développement professionnel pour renforcer les compétences de vos employés ?	Oui	Programme de formation et de sensibilisation		RMQ	12.5.24			+
13. Avez-vous évalué l'efficacité de actions pour améliorer les compétences ?	Oui	Plan d'action Les fiches d'évaluation de formation à chaud et à froid		RMQ	12.5.24			+
14. Avez-vous conservé des informations documentées appropriées comme preuves desdites compétences ?	OUI	Fiche de poste Dossiers individuels des attestations		RMQ RSF	12.5.24			+
15. Avez-vous établi des dossiers de formation et de compétences pour chaque employés ?	Oui	Dossiers Personnels de chaque collaborateurs contient les attestations de formation		RSF	12.5.24			+
16. Avez-vous défini des procédures pour maintenir et mettre à jour ces dossiers de compétences ?	Oui	Procédure formation		RMQ	12.5.24			+

17. Avez-vous mis en place des programmes de sensibilisation pour informer vos employés de l'importance de leur contribution à la qualité ?	Oui	Programme de formation et de sensibilisation Fiche de sensibilisation Fiche d'animation Liste de présence		RMQ Assistante SMQ	12.5.24			+
18. Avez-vous prévu des audits internes pour évaluer la conformité des compétences avec les exigences de votre SMQ ?	Oui	Plan d'audit Fiche d'audit Rapport d'audit		RMQ	12.5.24			+
19. Avez-vous inclus dans vos revues de direction l'évaluation des compétences et des besoins en ressources pour maintenir et améliorer votre système de management de la qualité ?	Oui	Revue de direction		RMQ	12.5.24			+
Le taux de conformité aux exigences ISO 9001 « compétence »							94.7%	

Source : élaboré par nos soins

Le taux de conformité aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015 liées aux compétences du personnel chez SARL SOPI est de 94,7 %. Ce chiffre indique une forte conformité à la norme. Cependant, un écart de 5,3 % qui nécessite une attention particulière pour atteindre une conformité totale.

L'un des principaux domaines d'écart identifiés concerne le manque d'identification des besoins et attentes des parties intéressées liées aux compétences du personnel. Les parties intéressées peuvent inclure les clients, les employés, les fournisseurs, et d'autres qui ont des attentes spécifiques concernant les compétences nécessaires pour assurer la qualité et la performance des produits et services de SARL SOPI.

La prise en compte des besoins et attentes des parties intéressées est cruciale pour plusieurs raisons :

- **Satisfaction client** : Comprendre et répondre aux attentes des clients concernant les compétences du personnel assure une meilleure satisfaction client et renforce la fidélité.
- **Amélioration continue** : Identifier les attentes des parties intéressées permet de mettre en place des actions correctives et préventives pour améliorer continuellement les compétences du personnel.
- **Performance organisationnelle** : Une évaluation précise des compétences nécessaires par rapport aux attentes des parties intéressées contribue à une performance organisationnelle optimale.

Notamment, L'écart constaté réside dans l'approche générale et non spécifique de l'identification des enjeux liés aux connaissances et à la performance. Actuellement, SARL SOPI se limite à une évaluation globale, se concentre principalement sur les activités globales de l'organisation,

Pour identifier les enjeux organisationnels liés aux activités de l'entreprise, SARL SOPI organise des ateliers ou des séances de travail avec les pilotes de processus. Ces sessions visent à discuter des enjeux spécifiques de chaque service, notamment du service des ressources humaines, à évaluer les défis rencontrés et à vérifier la conformité des actions entreprises. Les actions nécessaires pour réduire les risques ou saisir les opportunités sont ensuite planifiées

Cependant, les enjeux liés aux connaissances et à la performance doivent être analysés de manière plus fine pour garantir que les compétences des employés sont alignées avec les

objectifs de l'entreprise. Cela implique de prendre en compte non seulement les enjeux internes mais aussi les enjeux externes et les attentes des parties intéressées. Une analyse plus détaillée permettrait une meilleure compréhension des menaces et opportunités qui pourraient impacter les objectifs stratégiques de l'entreprise.

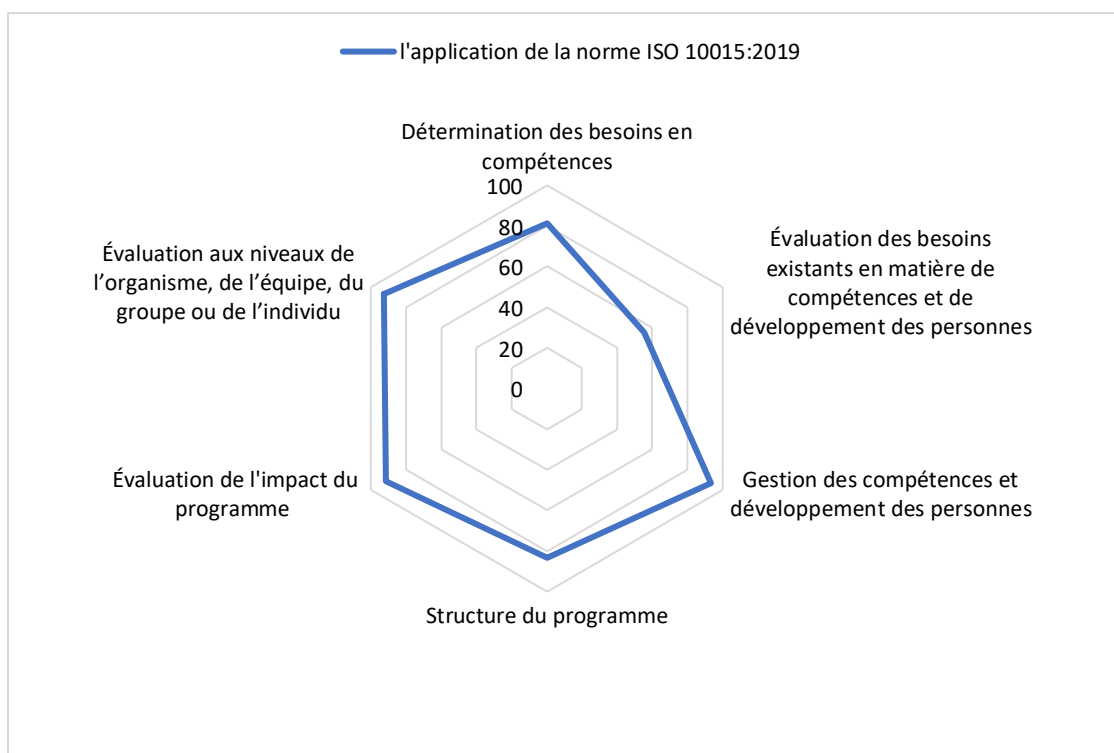
2.2. Les résultats de la checklist par rapport aux directives de la norme ISO 10015 : 2019 :

Tableau 12: taux d'application de la norme ISO 10015 : 2019

Les Chapitres évalués de la norme ISO 10015 : 2019	Taux d'application
1. Détermination des besoins en compétences	81.31%
Au niveau organisationnelle	93.93%
Au niveau de groupe	50%
Au niveau individuel	100%
2. Évaluation des besoins existants en matière de compétences et de développement des personnes	55.55%
3. Gestion des compétences et développement des personnes	93.33%
4. Structure du programme	83.33%
5. Évaluation de l'impact du programme :	91.66%
6. Évaluation aux niveaux de l'organisme, de l'équipe, du groupe ou de l'individu	92.59%
Le taux d'application de la norme ISO 10015 : 2019	82.96%

Source : élaboré par nos soins

Figure 5: le taux d'application de la norme ISO 10015 : 2019 chez SARL SOPI



Source : élaboré par nos soins lors de l'évaluation

La SARL SOPI démontre une forte application aux directives de la norme ISO 10015 : 2019 dans divers domaines clés, en particulier la gestion des compétences et le développement des personnes, avec un taux d'application global de 82.96%. Cependant, des améliorations sont nécessaires. La détermination des besoins en compétences montre une application satisfaisante au niveau individuel (100%) et organisationnel (93.93%), mais des lacunes importantes au niveau de groupe (50%) suggèrent un besoin d'approfondissement.

L'évaluation des besoins existants en compétences est relativement basse (55.55%), indiquant la nécessité d'améliorer les méthodes d'évaluation pour mieux cerner les besoins du personnel, notamment en évaluant et comparant les niveaux de compétences qui est très important pour pouvoir mettre en œuvre les formations les plus appropriées et efficaces pour répondre à ces besoins. En revanche, la gestion des compétences et le développement des personnes affichent un taux d'application élevé (93.33%), témoignant d'une stratégie efficace. La structure des programmes de formation est bien établie (83.33%), mais pourrait bénéficier de révisions périodiques. L'évaluation de l'impact des programmes est presque optimale (91.66%), bien que des ajustements mineurs puissent être apportés aux méthodes d'évaluation.

Enfin, l'évaluation aux différents niveaux de l'organisation révèle des résultats satisfaisants mais laisse place à des améliorations, notamment au niveau des groupes et des équipes (50%). En abordant ces lacunes, la SARL SOPI pourrait renforcer son alignement avec les meilleures pratiques en matière de gestion des compétences et de développement du personnel.

Section 2 : Discussion des résultats

Les résultats de cette étude, portant sur l'évaluation du processus de formation selon les normes ISO 9001 version 2015 et ISO 10015 version 2019, révèlent plusieurs points forts concernant l'efficacité du programme de formation mis en place au sein de la SARL SOPI, bien que certains domaines nécessitent des améliorations. En Adoptant une méthodologie qualitative, cette étude a permis une exploration approfondie du contexte organisationnel et des défis rencontrés dans la mise en œuvre des normes, en accord avec les recherches de (Nadia, MEKSEM, 2022) (Daguet, Benoit, & Demoré, 2019), et (Ania DAHLAB, 2019). Les résultats mettent en lumière les points forts et les axes d'amélioration du programme de formation de la SARL SOPI, confirmant la pertinence et l'efficacité des méthodologies utilisées pour assurer la conformité aux normes ISO.

Utilisant des checklists basées sur des questions tirées des normes, comme les travaux de (Sh & Lafta, 2022) (Salman S AL Al Githami; Abdelhamid Esmail, 2020) (Ibtissam Kara, Hicham El Yousf, 2023), nous avons pu évaluer le niveau d'application de la qualité du processus de formation selon les directives de la norme internationale ISO 10015:2019, ainsi que la conformité des exigences de la norme ISO 9001:2015. Les résultats de notre évaluation sont largement cohérents avec ceux observés dans ces études.

Concernant la norme ISO 9001:2015, le taux de conformité de 94,7 % indique une forte adhésion. La démarche entreprise par SARL SOPI pour assurer la qualité de son système est efficace, notamment grâce à des audits rigoureux pour maintenir la conformité aux normes. Comme le souligne l'étude de (Ania DAHLAB, 2019), l'audit de formation est un moyen efficace d'évaluer et d'améliorer les pratiques de formation, contribuant ainsi à renforcer le système de management de la qualité et la performance globale de l'entreprise. Toutefois, un écart de 5.3% persiste, principalement dû à un manque d'identification des besoins et attentes des parties intéressées et les enjeux liés aux connaissances de l'organisation, qui sont essentiels pour assurer la satisfaction client, l'amélioration continue et la performance organisationnelle. Ces résultats corroborent les conclusions de l'étude de (A. Trouillarda, 2022) qui met en lumière l'importance cruciale d'évaluer les enjeux et les risques liés aux compétences dans les organisations, et souligne que les risques liés à une mauvaise gestion des compétences peuvent conduire à des inefficacités opérationnelles, une baisse de la qualité des produits ou services, et une insatisfaction des employés

En ce qui concerne la norme ISO 10015:2019, SARL SOPI montre une application globale de 82,96 %. Ce résultat est corroboré par les études empiriques de (Ibtissam Kara,

Hicham El Yousf, 2023) (Salman S AL Al Githami; Abdelhamid Esmail, 2020) (Vojislav Bozanic, 2022), qui indiquent la qualité du processus de formation et les démarches entreprises pour gérer et développer les compétences du personnel, Cela permettra de renforcer notamment la conformité aux exigences de l'ISO 9001 . Ces études confirment que l'application de la norme ISO 10015 renforce l'efficacité organisationnelle, améliore continuellement les compétences et les performances du personnel, renforce l'engagement et l'implication des employés et garantit la compétitivité organisationnelle.

Cependant, des améliorations sont nécessaires, des lacunes importantes dans la détermination des besoins en compétences au niveau de groupe (50%) suggèrent un besoin d'approfondissement, ce qui est très essentielle pour établir une culture d'entreprise axée sur la qualité. Elle permet de renforcer la cohésion et la performance collective, de favoriser l'adaptabilité et l'innovation, d'augmenter l'engagement des équipes, de réduire les risques et d'améliorer la qualité, tout en renforçant les valeurs et la culture organisationnelles. Ces conclusions sont confirmées par les études de (DAHLAB ANIA, 2019) (CHARIF Amor, LAZREG Mohammed, GODIH Djamel torqui, 2020) (Bathily, D & AL, 2022).

Notamment, l'évaluation des besoins existants en compétences est relativement basse (55.55%), indiquant la nécessité d'améliorer les méthodes d'évaluation pour mieux cerner les besoins du personnel, notamment en évaluant et comparant les niveaux de compétences. Cela est très important pour pouvoir mettre en œuvre les formations les plus appropriées et efficaces pour répondre à ces besoins. Ce résultat est corroboré par l'étude de (Daguet, Benoit, & Demoré, 2019). La revue de la littérature propose des audits réguliers (Ania DAHLAB, 2019) et l'utilisation d'outils plus approfondis comme proposé dans les études de (Velten, S., & Schnitzler, A., 2012) (Negrini, L., Forsblom, L., Gurtner, J. L., & Schumann, S., 2016) (Mylène Beaulieu ; Annie Dubeau ; Yves Chochard ; Isabelle Plante, 2021)

En conclusion, les résultats de notre étude chez SARL SOPI corroborent largement les conclusions de la revue de la littérature, confirmant l'importance de l'évaluation du processus de formation pour assurer la conformité à la norme ISO 9001, Cette évaluation permet de s'assurer que les employés acquièrent les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de qualité et de performance de l'organisation. Les résultats de cette étude mettent en lumière l'efficacité et les domaines d'amélioration du processus de formation au sein de SARL SOPI, en conformité avec la norme ISO 9001 :2015 et l'application de ISO 10015:2019. L'évaluation a révélé des niveaux élevés d'adhésion aux normes, illustrant les

efforts soutenus de l'organisation pour maintenir la qualité et développer les compétences de son personnel.

La conformité à la norme ISO 9001:2015 et l'application des directives de ISO 10015:2019 montre que SARL SOPI a mis en place des pratiques solides pour assurer la qualité de son système de management et le développement continu des compétences. Cependant, des écarts subsistent, notamment en ce qui concerne l'identification des besoins des parties prenantes et la gestion des connaissances organisationnelles, bien que SARL SOPI démontre un engagement fort envers la qualité et le développement des compétences, il est essentiel de continuer à affiner les processus en place pour atteindre une conformité totale. La poursuite des efforts d'audit et d'amélioration continue jouera un rôle crucial dans l'optimisation de la performance organisationnelle et la satisfaction des parties prenantes.

CONCLUSION

La gestion et le développement des compétences revêtent une importance capitale pour garantir la conformité aux exigences de la norme ISO 9001, qui met l'accent sur la qualité et l'efficacité des processus organisationnels. Il est impératif de s'assurer que les employés possèdent les compétences nécessaires pour maintenir la qualité des produits et des services, satisfaire les clients, et atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. La norme ISO 10015 offre des lignes directrices précises pour optimiser le processus de formation et de développement des compétences. En appliquant les principes de l'ISO 10015, les organisations peuvent structurer leurs programmes de formation de manière plus rigoureuse, évaluer l'impact de ces programmes, et garantir ainsi que les compétences des employés sont continuellement alignées avec les besoins de l'entreprise. L'implémentation de l'ISO 10015 favorise une amélioration continue des compétences, une performance organisationnelle accrue, et une conformité durable avec les normes de qualité ISO 9001.

Synthèse des résultats obtenues :

Dans le cadre de l'évaluation du processus de formation à la norme ISO 9001:2015 et à la norme ISO 10015:2019 au sein de la SARL SOPI, qui a été sélectionnée comme étude de cas pour analyser la mise en œuvre de ces normes dans un contexte organisationnel réel, nous avons pu atteindre notre objectif de recherche, Celui-ci visait à vérifier si les pratiques de formation de la SARL SOPI sont conformes aux exigences de la norme ISO 9001, et à évaluer dans quelle mesure les lignes directrices de la norme ISO 10015 sont intégrées et appliquées au sein du processus de formation de l'entreprise.

Les résultats de notre évaluation montrent que la SARL SOPI affiche une forte conformité aux exigences de l'ISO 9001:2015 et une application rigoureuse des directives de l'ISO 10015:2019 dans plusieurs domaines clés. Un taux global d'application de 80,5 % pour l'ISO 10015:2019 et de 96,5 % pour l'ISO 9001:2015 indique un haut niveau de conformité, bien que certains domaines nécessitent encore des améliorations.

Les suggestions d'améliorations :

Les suggestions d'améliorations proposées afin d'assurer la conformité aux normes et l'optimisation du processus formation :

- Adopter une approche plus précise pour identifier les besoins et attentes des parties prenantes, en mettant en place des processus rigoureux pour recueillir et analyser ces attentes. Intégrer ces éléments dans les stratégies de développement des compétences

pour assurer une meilleure satisfaction client et optimiser la performance organisationnelle.

- Mettre en place une méthodologie plus détaillée pour identifier les enjeux liés aux connaissances et à la performance, en organisant des ateliers spécifiques à chaque domaine de compétence. Impliquer les responsables hiérarchiques et les experts de chaque domaine pour obtenir des perspectives spécialisées, cibler précisément les besoins en compétences et élaborer des stratégies de développement alignées avec les objectifs organisationnels.
- Instaurer un système de veille stratégique pour suivre les évolutions du marché, les nouvelles technologies et les tendances sectorielles. Adapter les programmes de formation en fonction des résultats de cette veille pour garantir une réactivité optimale face aux changements externes, contribuant ainsi à maintenir la compétitivité de l'entreprise et anticiper les compétences futures nécessaires.
- Identifier et évaluer les compétences des équipes et des groupes en mettant en place des méthodes pour évaluer non seulement les compétences individuelles mais aussi celles des équipes et des groupes. Afin d'identifier les forces et les lacunes au niveau des équipes, permettant ainsi de mettre en œuvre des formations adaptées pour renforcer la collaboration et la performance collective.
- Évaluer et comparer les niveaux de compétences existants au sein de l'organisation en effectuant des analyses comparatives et en identifiant les écarts par rapport aux besoins futurs et aux normes de l'industrie. Adapter les stratégies de formation et de développement en conséquence pour assurer l'efficacité des formations.
- Améliorer les méthodes d'évaluation de l'impact des programmes de gestion des compétences et de développement des personnes. Ces évaluations permettraient de mesurer l'efficacité et l'impact à long terme des programmes, identifiant ainsi les aspects réussis et ceux nécessitant des ajustements pour une amélioration continue des programmes de développement des compétences.
- Mettre en place des systèmes pour mesurer la fidélisation du personnel comme indicateur de l'efficacité des activités de développement des personnes. Analyser les taux de rétention et les enquêtes de satisfaction des employés pour comprendre les facteurs influençant la fidélisation et adapter les stratégies de développement en conséquence, contribuant ainsi à la satisfaction des employés et à la stabilité organisationnelle.

Limites de la recherche :

Parmi les contraintes rencontrées lors de la réalisation de notre recherche, on peut citer :

- La littérature disponible sur l'évaluation des processus de formation par rapport à la norme ISO 10015 est limitée. Cela a restreint les références académiques disponibles pour enrichir votre étude et a nécessité une recherche plus approfondie pour trouver des sources pertinentes.
- La méthodologie utilisée peut être limitée pour obtenir des résultats plus détaillés. Les évaluations qualitatives sont souvent contextuelles et spécifiques à un échantillon restreint de participants, ce qui limite leur capacité à fournir une vue d'ensemble complète. De plus, les normes ISO 9001 et ISO 10015 mettent l'accent sur la conformité à des exigences et l'application des directives spécifiques et mesurables. Les évaluations qualitatives, basées sur des perceptions et des opinions, peuvent manquer de l'objectivité et de la quantification nécessaires pour vérifier rigoureusement la conformité aux normes. Cela peut entraîner des difficultés à démontrer de manière précise et systématique que les processus répondent aux critères exigés par ces normes.

Perspectives de la recherche :

Les perspectives envisagées pour approfondir cette recherche englobent :

- D'étudier comment l'intégration des technologies numériques influence l'efficacité et la portée des programmes de formation.
- Évaluer comment les technologies peuvent être utilisées pour renforcer la conformité à la norme ISO 9001 et l'application de ISO 10015.
- Analyser l'impact des technologies numériques (e-learning, réalité virtuelle, intelligence artificielle) sur l'efficacité des programmes de formation
- Examiner comment l'intelligence artificielle peut être utilisée pour améliorer l'évaluation et le suivi des processus de formation.
- Analyser l'efficacité des méthodes de formation alternatives, telles que le mentoring, le coaching, et l'apprentissage par projet, par rapport aux méthodes de formation traditionnelles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- A. Trouillarda. (2022, avril 26). Démarche qualité ISO 9001 en stérilisation. *Annales Pharmaceutiques Françaises*, 80, pp. 67-75. doi:<https://doi.org/10.1016/j.pharma.2021.04.004>
- Ali, M. T., & R. K. (2023). Measuring and Evaluating the Fulfillment of Competence Management and People Development System Criteria in Accordance with ISO 10015:2019 – A Case Study of Baghdad Municipality. *Migration Letters*, 20(s3), pp. 535-553.
- Ania DAHLAB. (2019, 3 31). L'audit Formation Un Outil D'évaluation Au Service Du Systeme De Management De la qualité. *MERJ Management & Economics Research Journa*, 1, pp. 11-37.
- ANSART, Sandrine; SANSÉAU, Pierre-Yves; LEFORT, Pascal. (2010). *la VAE Un outil de développement des compétences*. PARIS: DUNOD.
- Arora, S.C. (2007). LE POINT SUR L'EVALUATION DE LA CONFORMITE DANS LE COMMERCE INTERNATIONAL. *Bulletin commun CCI/ISO*. Suisse: Centre du commerce international CNUCED/OMC.
- Autissier, D., Mougin, Y., & Ségot, J. (2010). *mesurer la performance de la fonction qualité*. paris: Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- Bathily, D & AL. (2022, 2 10). GRH dans les entreprises maliennes & logique de compétences : analyse des pratiques qui contribuent à la motivation au travail. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(2), pp. 191 – 212.
- Bedaïda, I. (2024). Émergence de l'enseignement supérieur privé en Algérie. Thèse de doctorat, Laboratoire Innovation Managériale, Gouvernance et Entrepreneuriat L.I.M.G.E/ E.N.S.M
- BENCHEMAM, F., GALINDO, G. (2006). *Gestion de ressources humaines*. paris: Gualino éditeur.
- Bernier, A., Michaud, R. et Ben Mansour, J. (2019). Les déterminants organisationnels des pratiques d'adéquation formation-emploi : une étude exploratoire auprès de PME manufacturières. *l'avenir de l'humain au travail*, 3(1). doi:10.1522/radm.no3.1095
- CANARD Frédéric. (2009). *MASTER PRO -MANAGEMENT DE LA QUALITE*. (Gualino, Éd.) paris, france: Lextenso éditions.
- carré, e., & labruffe, a. (2008). *guide de nouveau formateur*. AFNOR.
- CHARIF Amor, LAZREG Mohammed, GODIH Djamel torqui. (2020). Un essai d'analyse sur la contribution de la gestion des ressources humaines (GRH) dans le capital immatériel de l'entreprise Maghrébine. *Capital immatériel, source de valeur et de performance*(9).

- Christophe Parmentier. (2008). *l'ingénierie de la formation*. paris: Éditions d'Organisation ;Groupe Eyrolles.
- Daguet, A., Benoit, F., & Demoré, B. (2019). Mise en place d'un parcours d'intégration et de formation pour les agents de stérilisation. *Elsevier*.
- Deschênes, Andrée-Anne. (2021). Formation continue de la main-d'oeuvre : pour une collectivité qui se mobilise autour du développement des compétences. *Revue Organisations & territoires*, 30(1), pp. 117-130.
- Endrizzi, L. (2015, Septembre). *Le développement de compétences en milieu professionnel*. lyon: Dossier de veille de l'IFÉ n 103.
- EVE Arnaud. (2023). *normalisation du management de la qualité et appropriation de la norme ISO 9001 (entre théorie et pragmatisme)*. paris: EMS Management & société.
- F. GILLET-GOINARD et B. SENO. (2016). *la boîte à outils du responsable qualité* (éd. 3e). 11, rue Paul-Bert, 92240 Malakoff: Dunod.
- Frédéric, C. (2012). « *Management de la qualité : vers un management durable* ». Edition Gualino.
- Ibtissam Kara, Hicham El Yousf. (2023, Janvier 16). État et développement du système d'évaluation: Entre Tradition et modernité. *African Scientific Journal*, 3(15), 430-444.
- Jean-Benoit; le Nagard; Marc Renard . (2011). *l'évaluation interne en pratique (concept, méthodologie et outils d'amélioration continu de la qualité)*. paris: Seli Arslan .
- Jean-Yves Prax. (2019). Manuel de Knowledge Management ,Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur. dunod .
- K,ISHIKAWA. (2007). « *La gestion de la qualité* » de la collection « *fonction de l'entreprise* ». paris: Edition Dunod.
- Le Boterf G. (1999). *L'ingénierie des compétences*. Éditions d'Organisation.
- LONGIN, P., & DENET, H. (2008). *construisez votre qualité ,Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante* (éd. 2eme édition). paris: © Dunod l'usinenouvelle.
- Meziani Mustapha, Hania Hammiche, Lidia Izem. (2021, dec 21). Développement de la démarche qualité et le management des compétences : Apport et limite dans quatre entreprises certifiées de la wilaya de Bejaia. *Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales*, 14(2), pp. 396-412.
- Mohamed Natek Sh; Prof. Dr. Baydaa Sattaar Lafta. (2022, july 27). Evaluation of the level of application of the quality of the training process in accordance with the requirements of the international standard (ISO 10015:2019) applied research in the national insurance company. *International Journal of Health Sciences*, pp. 6881–6899.
- MUHINDO KATALIKO Jonathan,KAMBALE KAVULA Ghislai ,kAKULE MUKULU Evariste. (2022, SEPTEMBRE _). De la formation professionnelle du personnel dans

- les entreprises commerciales privée de butembo : « cas des quelques petites et moyennes entreprise de butembo. *IJRDO - Journal of Business management* , 8, pp. 16-22.
- Mylène Beaulieu ; Annie Dubeau ;Yves Chochard ; Isabelle Plante. (2021). Stages en formation professionnelle du secondaire : perceptions des élèves de la qualité de la formation offerte enentreprise. *REVUE HYBRIDE DE L'ÉDUCATION*, pp. 143-161.
- Nadia, MEKSEM. (2022, 11 05). Adoption de l'évaluation comme levier d'amélioration des performances des employés : cas CEVITAL. *Revue Développement et management des ressources humaines*, 9(2), pp. 522-535.
- Negrini, L., Forsblom, L., Gurtner, J. L., & Schumann, S. (2016). Is there a relationship between training quality and premature contract terminations in VET? *Vocations and*, 9(3), pp. 361-378.
- Pr. Abdelaziz BOUMAHDI ;Pr. Hassan OUDDA. (2020, june). Elaboration d'un Concept pour l'Évaluation et le Management de la Qualité de Vie Professionnelle des Enseignants Partie VII : Management des Ressources Humaines. *International Journal of Education and Research*, 8(6), 147-172.
- R., Dingus V.; R., Justice. (1993). Getting better faster: accelerating learning and improvement. *performance improvement quarterly*, 3(6), pp. 28-34.
- Raymond-Alain Thietart et al. (2014). *Méthodes de recherche en management*. PARIS: DUNOD.
- Renée Michaud, Amélie Bernier ,Jamal Ben Mansour. (2020, juillet 7). Micha L'adéquation formation-emploi : concepts et pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 75(2), . *Relations industrielles / Industrial Relations*, 72(2), pp. 296–320. doi:<https://doi.org/10.7202/1070350ar>
- Salman S AL Al Githami;Abdelhamid Esmail. (2020, fevrier 29). Impact of the Integrated Management System on the Employees' Satisfaction Rate in the Technical Institutes. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, pp. 60-69.
- Son PINDI MBUMBA. (2022, mars). ÉVALUATION DU PERSONNEL : GAGE POUR LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES EMPLOYES DE LA SOCIETENATIONALE D'ELECTRICITÉ. *revue de akofena* , 3(005), pp. 445-452.
- Sylvie St-Onge, Victor Haines, Sylvie Guerrero, Jean-Pierre Brun. (2009). *Relever de la gestion des ressources humaines* (éd. 3e). (G. Morin, Éd.) Québec, Canada.
- Velten, S., & Schnitzler, A. (2012). Inventar zur betrieblichen Ausbildungsqualität (IBAQ). *Zeitschrift für Berufs-und Wirtschaftspädagogik*, pp. 511-527.
- Vojislav Bozanic. (2022). Quality management - building success through. *EEMR Economics, Entrepreneurship and Management Research*, 1(1), pp. 105-109.
- W.E.DEMING. (2002). « hors de la crise ». paris: Edition Economica.

Liste des Normes utilisées :

- ISO 10015. (2019). Management de la qualité — Lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes. ISO Organisation internationale de normalisation.
- ISO 10018. (2020). management de la qualité- Recommandations pour l'engagement du personnel. iso organisation internationale de normalisation.
- ISO 9000. (2015). Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire.
- ISO 9001. (2015). systèmes de management de qualité - exigences. iso organisation internationale de normalisation.
- ISO 9004. (2018). Management de la qualité — Qualité d'un organisme — Lignes directrices pour obtenir des performances durables. ISO Organisation internationale de normalisation.
- 10009, la norme ISO/DIS. (2022). "Management de la qualité - Recommandations pour les outils qualité et leur mise en œuvre". ISO Organisation internationale de normalisation.
- NF X 50-160. (s.d.). *norme française - qualité et management , guide de rédaction d'un manuel qualité . AFNOR .*
- NF X50-750. (2015, aout). « Formation professionnelle – terminologie ». france: afnor.
- SN EN ISO/IEC 17000. (2020). Évaluation de la conformité — Vocabulaire et principes. le Comité Technique ISO/CASCO « Comité pour l'évaluation de la conformité » en collaboration avec le Comité Technique CEN/CLC/JTC 1« Critères applicables aux organismes d'évaluation de la conformité ».

ANNEXES :

ANNEXE A - CHECKLIST PAR APPORT AUX EXIGENCES DE LA NORME ISO 9001 V 2015 :

Questions	Oui/ Non / Partiellement	Information documentée	Propos (réponses données en entretien)	L'interviewé	Date et lieu	L'évaluation		
						1	2	3
Avez-vous déterminé les enjeux liés aux connaissances et à la performance de l'organisme ?	Partiellement	Rapport et PV de réunions l'évaluation de la conformité d'actions matrice SWOT	Pour identifier les enjeux organisationnels liés aux activités de l'entreprise, nous organisons des ateliers ou des séances de travail avec les pilotes de processus, visant à discuter des enjeux spécifiques de chaque service, notamment du service des ressources humaines, des défis rencontrés et de l'évaluation de la conformité des actions entreprises. et planifions les actions à mettre en place afin de réduire les risques ou de saisir les opportunités	RMQ	07/05/2024		+	
20. Existent-ils des besoins et attentes des parties intéressées externe, concernant les compétences du personnel ?	Partiellement	Liste partie intéressées et leurs attentes Programme de formation	Bien qu'il n'y ait pas de besoins et attentes explicites directement liés aux compétences du personnel, il est possible de déterminer les besoins en compétences en fonction des attentes des parties intéressées afin d'assurer la satisfaction de leurs besoins.	RMQ Assistante SMQ	7.5.24		+	
21. Si oui ,Comment vous les prenez en compte ?	Partiellement	Fiche d'identification des besoins et attentes Listes partie intéressées et leurs attentes			7.5.24		+	
22. Avez-vous identifié les compétences nécessaires pour atteindre vos objectifs stratégiques?	Oui	Demande de recrutement Fiche de poste	Pour ce faire, nous détaillons précisément tous les besoins en compétences dans les documents suivants : Dans chaque demande de recrutement, une section dédiée décrit les compétences requises pour les nouveaux postes, garantissant ainsi que les candidats possèdent les qualifications nécessaires pour contribuer à nos objectifs stratégiques. De plus, les fiches de poste sont élaborées avec soin pour inclure les compétences spécifiques nécessaires à chaque rôle. Elles servent de guide clair pour les employés et les recruteurs, en alignant les compétences individuelles avec les objectifs de l'entreprise.	RMQ	7.5.24			+

23. La direction assure-t-elle que le développement des compétences du personnel est aligné avec les objectifs qualité de l'organisation?	Oui	Revue de processus Tableau de bord	nous procédons à des revues de processus régulières et utilisons des tableaux de bord pour le suivi. Des réunions mensuelles ou trimestrielles sont organisées avec les pilotes de processus, au cours desquelles des indicateurs spécifiques sont fixés pour suivre les objectifs définis par la direction. Cette approche garantit que les efforts de développement des compétences sont constamment en phase avec les objectifs qualité de l'organisation.	RMQ	7.5.24			+
24. La politique qualité de l'organisation inclut-elle des engagements concernant le développement des compétences?	Oui	Politique qualité	Oui, la politique qualité de l'organisation inclut des engagements concernant le développement des compétences. Parmi les axes stratégiques cités dans la politique qualité, nous nous engageons à améliorer les conditions de travail et les performances du personnel. Cela implique un engagement à optimiser les compétences de nos collaborateurs pour garantir la qualité de notre système.	RMQ	8.5.24			+
25. Les risques liés aux compétences du personnel sont-ils identifiés ?	Oui	Matrice d'identification des risques	Oui, les risques liés aux compétences du personnel sont identifiés. Par exemple, dans notre matrice d'identification des risques, nous avons identifié le risque de non-réalisation des tâches ou de manque d'efficacité dans la réalisation des tâches.	RMQ	8.5.24			+
26. Comment vous gérez les risques liés aux compétences du personnel ?	Oui	Plan de formation, Fiche d'évaluation des compétences	Pour gérer les risques liés aux compétences du personnel, nous mettons en place un plan de formation détaillé qui répond aux besoins identifiés en matière de compétences. Nous utilisons également des fiches d'évaluation des compétences pour évaluer régulièrement le niveau de compétence de notre personnel. En cas de lacunes identifiées, nous mettons en œuvre des actions correctives de formation pour combler ces écarts. De plus, nous évaluons systématiquement l'efficacité de nos programmes de formation pour nous assurer qu'ils répondent aux besoins de développement des compétences. Enfin, nous réalisons des évaluations des compétences pour mesurer la progression de nos employés dans	RMQ Assist ante SMQ	8.5.24			+

			l'acquisition de nouvelles compétences et dans le renforcement de celles existantes					
27. Avez-vous priorisé les actions à entreprendre en fonction du risque?	Oui	La matrice de priorisation des thèmes de formation	Nous avons priorisé les actions à entreprendre en fonction du risque en utilisant la matrice de priorisation des thèmes de formation. Cette matrice nous permet de classer et de planifier les formations en fonction de leur criticité. Ainsi, nous pouvons réduire les risques liés au manque de compétences, assurer la continuité du travail et garantir l'efficacité de nos actions face à ces risques.	RMQ	8.5.24			+
28. Avez-vous mis en place des mécanismes pour évaluer et confirmer la compétence des personnes ?	Oui	PV Entretien Fiche de poste Fiche d'évaluation des compétences	nous avons mis en place des mécanismes pour évaluer et confirmer la compétence des personnes. Lors des entretiens, nous nous assurons que les personnes que nous recrutons sont compétentes, en précisant les compétences requises dans la fiche de poste. Pendant la période d'essai, nous évaluons les compétences des nouveaux recrutés pour confirmer leur adéquation avec les exigences du poste	RMQ	12.5.24			+
29. Comment vous assurer la compétence des employés avant de leur confier des tâches critiques pour la qualité			Cela comprend des entretiens d'embauche approfondis pour évaluer les compétences et l'expérience des candidats. Pendant la période d'essai, nous surveillons attentivement la performance et l'adaptation des nouveaux employés. De plus, nous mettons en place des évaluations régulières des compétences et du coaching pour garantir que les employés possèdent les compétences nécessaires pour les tâches critiques.	RMQ	12.5.24			+
30. Avez-vous prévu des formations ou des programmes de développement professionnel pour renforcer les compétences de vos employés ?	Oui	Programme de formation et de sensibilisation	/	RMQ	12.5.24			+
31. Avez-vous évalué l'efficacité de actions pour améliorer les compétences ?	Oui	Plan d'action Les fiches d'évaluation de formation à chaud et à froid	/	RMQ	12.5.24			+

32. Avez-vous conservé des informations documentées appropriées comme preuves desdites compétences ?	OUI	Fiche de poste Dossiers individuels des attestations	/	RMQ RSF	12.5.24			+
33. Avez-vous établi des dossiers de formation et de compétences pour chaque employés ?	Oui	Dossiers Personnels de chaque collaborateurs contient les attestations de formation	Oui, nous avons établi des dossiers de formation et de compétences pour chaque employé. Les dossiers personnels de chaque collaborateur contiennent les attestations de formation et les informations sur les compétences acquises.	RSF	12.5.24			+
34. Avez-vous défini des procédures pour maintenir et mettre à jour ces dossiers de compétences ?	Oui	Procédure formation	/	RMQ	12.5.24			+
35. Avez-vous mis en place des programmes de sensibilisation pour informer vos employés de l'importance de leur contribution à la qualité ?	Oui	Programme de formation et de sensibilisation Fiche de sensibilisation Fiche d'animation Liste de présence	Oui, nous avons mis en place des programmes de sensibilisation selon le besoin pour informer nos employés de l'importance de leur contribution à la qualité. Ces programmes comprennent des formations et des séances de sensibilisation organisées en interne. Nous utilisons des fiches de sensibilisation et d'animation pour structurer ces sessions, et nous tenons également une liste de présence pour assurer la participation de tous les employés concernés.	RMQ Assist ante SMQ	12.5.24			+
36. Avez-vous prévu des audits internes pour évaluer la conformité des compétences avec les exigences de votre SMQ ?	Oui	Plan d'audit Fiche d'audit Rapport d'audit	Oui, nous avons prévu des audits internes pour évaluer la conformité des compétences avec les exigences de notre Système de Management de la Qualité (SMQ). Ces audits sont planifiés à l'aide d'un plan d'audit spécifique et sont réalisés en utilisant des fiches et des rapports d'audit détaillés. Nous considérons que l'évaluation de la conformité est une exigence cruciale pour garantir la qualité et l'efficacité de notre système, ainsi que pour assurer le bon déroulement de nos activités.	RMQ	12.5.24			+
37. Avez-vous inclus dans vos revues de direction l'évaluation des compétences et des besoins en ressources pour maintenir et améliorer votre système de management de la qualité ?	Oui	Revue de direction	Nous avons incluse dans la revue de direction les besoins en formations pour nos personnel existant et le besoin en recrutement avec des exigences bien définis de compétences	RMQ	12.5.24			+

ANNEXE B - CHECKLIST PAR RAPPORT A LA NORME ISO 10015 V 2019 :

Questions	Oui/ Non/ partiellement	Information documentée	Propos (réponses données en entretien)	L'intervuee	Date et lieu	L'évaluation		
						1	2	3
Détermination des besoins en compétences								
Au niveau organisationnelle :								
1. Avez-vous évalué la disponibilité des compétences internes?	Oui	Fiche Evaluation des compétences et performance annuelle Base de donnée de l'évaluation des compétences et performance	Lors de l'évaluation annuelle des compétences et des performances, des fiches d'évaluation sont distribuées aux responsables hiérarchiques, qui évaluent leur équipe sur plusieurs critères, notamment les compétences organisationnelles, les connaissances théoriques, les capacités d'adaptation en science de la communication, l'assiduité et la discipline. Cette évaluation prend également en compte la performance et la qualité du travail, en identifiant les points forts et les points faibles de chaque collaborateur. Une question spécifique dans ces fiches d'évaluation concerne les besoins en formation pour chaque membre de l'équipe. Cette information est cruciale pour nous permettre de concevoir des programmes de développement adaptés à chaque individu, afin de renforcer ses compétences et de répondre aux exigences évolutives de notre domaine. Une fois que les évaluations sont complétées, nous procédons à la saisie des données dans notre base de données d'évaluation des compétences et des performances. Cela nous permet d'avoir une vue d'ensemble des résultats et de planifier les actions de formation nécessaires	RSF	30.4 .24			+
Avez-vous évalué les connaissances organisationnelles existantes ?	Oui	Fiche d'évaluation de compétences et performance	oui , Dans la fiche d'évaluation annuelle, nous posons des questions spécifiques sur les connaissances organisationnelle des collaborateurs	RSF	30.4 .24			+
2. Avez-vous pris en compte les exigences juridiques et réglementaires dans la	Oui	La base de donnée de la Veille réglementaire Fiche technique d'une formation (En ce qui concerne la veille réglementaire, le département SMQ assume cette responsabilité. Ils effectuent une veille régulière chaque mois, identifiant toute nouvelle loi ou norme pertinente pour notre département. Ils nous informent ensuite des exigences émergentes, que	RSF	30.4 .24			+

détermination des besoins en compétences ?		ex : thème de prévention des risques mécanique d'une exigence réglementaire)	nous prenons en compte lors de l'évaluation de la conformité de leur application. Nous disposons également d'un abonnement à une plateforme d'intelligence juridique, qui nous donne accès à différentes normes, lois et réglementations. Nous consultons régulièrement cette plateforme pour rester informés des évolutions juridiques pertinentes. En outre, nous intégrons les exigences légales dans l'identification des besoins en compétences, notamment lorsque nos collaborateurs rencontrent des difficultés dans l'application de ces exigences. Cela nous permet de proposer des formations adaptées pour garantir une meilleure conformité et compétence dans notre équipe					
3. Avez-vous pris en compte les attentes des clients dans la détermination des besoins en compétences ?	OUI	Fiche de réclamations clients, revue exigences clients	Oui, nous avons pris en compte les attentes des clients dans la détermination des besoins en compétences. Par exemple, suite à une réclamation client concernant un mauvais chargement des palettes dû à un manque de compétence du cariste, nous avons programmé une formation urgente sur la conduite de chariot élévateur pour résoudre le problème.	Assistant SMQ	12.5 .24			+
4. Avez-vous pris en compte les attentes de la société dans la détermination des besoins en compétences ?	Oui	fiche de d'évaluation compétence et performance -Réunion avec les responsables (pv de reunion)	En utilisant la fiche d'évaluation des compétences, nous avons identifié les besoins en formation de chaque membre de chaque département afin de soutenir les objectifs globaux de l'entreprise et d'améliorer la productivité de notre département. Après avoir examiné attentivement les différents thèmes relevés dans les fiches d'évaluation, nous organisons une réunion avec les responsables de chaque département ainsi que le Directeur Général pour discuter de ces thèmes et les prioriser en fonction des axes stratégiques de l'entreprise et de ses attentes	RSF	30.4 .24			+
5. Avez-vous Documenté les besoins en compétences de l'organisme au niveau organisationnel ?	Oui	Fiche d'évaluation des compétences et performance -base de donnée de l'évaluation des compétences et performance Fiche de poste	/	RSF	30.4 .24			+
6. Avez-vous Documenté les besoins en compétences de	Non	/	/	RSF	30.4 .24	+		

l'organisme au niveau des équipes								
7. ?								
8. Avez-vous Documenté les besoins en compétences de l'organisme au niveau des individus ?	Oui	-Fiches d'évaluations de la formation à chaud et à froid après la formation -La fiche d'évaluation des compétences et performance	Après chaque formation, nous distribuons des grilles d'évaluation de la formation pour recueillir des retours à chaud et à froid. Ces grilles incluent une question spécifique visant à identifier les besoins en formation des collaborateurs en leur demandant quelles formations ils souhaiteraient suivre à l'avenir	RSF	30.4 .24			+
9. Avez-vous documenté les programmes de développement des personnes ?	Oui	Les plans de formations	/	RSF	30.4 .24			+
10. Avez-vous d'autres initiatives de développement des compétences mis appart la formation et sensibilisation	Oui		Oui, nous avons déjà envoyé certains collaborateurs à des séminaires, des journées d'étude, en fonction de leurs besoins respectifs	RSF	30.4 .24			+
11. Si oui, Avez-vous documenté les autres initiatives de développement des personnes ?	Oui	Plan de formation	Oui, nous suivons la même démarche que pour les formations. Nous mentionnons dans le plan de formation le mode de développement choisi, et dans les fiches techniques des formations, nous recevons la confirmation de participation des collaborateurs et la fiche et l'état de présence, les évaluations à chaud des participants, l'évaluation du formateur, les attestations, etc provenant de l'organisation de formation choisie.	RSF	30.4 .24			+
AU NIVEAU DE GROUPE :								
12. avez vous identifié la compétence d'équipe ?si oui, comment ?	Non	/	/	RSF	30.4 .24	+		
13. Avez-vous pris en compte l'encadrement des équipes dans l'évaluation des besoins en compétences?	Non	/	/	RSF	30.4 .24	+		

14. Avez-vous évalué les objectifs et les résultats escomptés des équipes ?	Partiellement	Fiche d'évaluation a froid	Pour ce faire, nous utilisons des fiches d'évaluation à froid. Ces fiches sont conçues pour poser des questions spécifiques évaluant différents aspects de la formation. Nous commençons par évaluer si les objectifs définis au début de la formation ont été atteints, nous analysons l'impact de la formation sur la performance globale de l'équipe et sur le déroulement du travail. Nous cherchons à déterminer si les compétences acquises durant la formation ont été mises en pratique et si elles ont eu un impact positif sur les résultats du travail. Enfin, cette évaluation nous permet également de déterminer de nouveaux besoins en formation pour améliorer continuellement les compétences des employés.	RSF	30.4 .24		+	
15. Avez-vous analysé les activités nécessaires au niveau des équipes dans la détermination des besoins en compétences?	Partiellement	Fiche de poste	/	RSF	12.5 .24		+	
16. Avez-vous examiné la structure de l'équipe dans l'évaluation des besoins en compétences ?	Partiellement	Sans documentation	/	RSF	30.4 .24		+	
17. Avez-vous évalué la culture de votre équipe en ce qui concerne la coopération, la collaboration ?	Non	/	/	RSF	30.4 .24	+		
• Au niveau individuel :								
18. Avez-vous déterminé les compétences individuelles nécessaires pour chaque rôle ou fonction?	Oui	Fiche de poste Fiche d'évaluation de compétences et performance	/	RSF	2.5. 24			+
19. Avez-vous déterminé les compétences comportementale (le savoir être) nécessaires pour chaque fonction ?	Oui	Fiche de poste Fiche d'évaluation des compétences et performances	Oui, nous avons déterminé les compétences comportementales nécessaires pour chaque fonction. Cela est spécifié dans la fiche de poste ainsi que dans la fiche d'évaluation des compétences et des performances, où une partie est dédiée aux compétences comportementales.	RSF	2.5. 24			+

20. Avez-vous identifié des lacunes ou des besoins spécifiques en matière de développement de ces compétences?	Oui	Fiche d'évaluation des compétence et performance	Nous utilisons une fiche d'évaluation des compétences et de la performance. Les pilotes de processus évaluent les compétences de chaque membre de leur équipe, que ce soit en termes de compétences techniques ou comportementales, ainsi que tout ce qui peut être lié au bon déroulement du travail	RSF	2.5.24			+
21. Avez-vous élaboré des plans de développement individuels pour renforcer ces compétences?	Oui	Plan de formation Fiche technique de formation	/	RSF	2.5.24			+
ÉVALUATION DES BESOINS EXISTANTS EN MATIERE DE COMPETENCES ET DE DEVELOPPEMENT DES PERSONNES								
22. Avez-vous examiné les niveaux de compétences existants au sein de votre organisation?	Non	/	/	RSF	2.5.24	+		
23. Avez-vous comparé les niveaux de compétences existants avec les niveaux requis?	Non	/	/	RSF	2.5.24	+		
24. Avez-vous priorisé les actions à entreprendre pour combler les lacunes en compétences ? Si oui comment ?	Oui	La matrice de priorisation	Oui, nous avons effectivement priorisé les actions à entreprendre pour combler les lacunes en compétences. Nous utilisons une matrice de priorisation qui repose sur plusieurs facteurs clés. Tout d'abord, nous évaluons l'alignement des thèmes de formation avec les axes stratégiques de l'entreprise, garantissant ainsi qu'ils soutiennent efficacement nos objectifs organisationnels. Ensuite, nous prenons en compte les risques associés au déficit de compétences, en mettant l'accent sur les domaines critiques tels que les exigences réglementaires, les processus de production impactant la satisfaction client, et les projets stratégiques initiés par la direction. Les thèmes ayant un impact sur la santé et la sécurité des employés, ainsi que ceux identifiés comme des mesures correctives suite à des non-conformités, sont également prioritaires. De plus, nous considérons les demandes spécifiques des employés tout en tenant compte de la faisabilité financière des formations. Cette approche rigoureuse de priorisation garantit que les investissements en formation sont alloués de manière stratégique, maximisant ainsi l'impact sur les performances globales de l'entreprise. Notre plan de formation est dynamique et peut être modifié	RSF	2.5.24			+

			à tout moment en fonction de l'émergence de nouveaux thèmes plus urgents, avec la possibilité de reporter certains thèmes au plan suivant.					
GESTION DES COMPETENCES ET DEVELOPPEMENT DES PERSONNES								
25. La formation est-elle alignée sur les besoins en compétences identifiés à tous les niveaux de l'organisation ?	Oui	Fiche d'évaluation de compétence et performance	La fiche d'évaluation de compétence nous permet d'identifier les lacunes et besoins en formation de chaque collaborateur à tous les niveaux de l'organisation	RSF	2.5. 24			+
26. La formation des individus est-il aligné sur leurs besoins en compétences identifiés ?	Oui	Les plans de formation , tableau des besoins en formation proposé	Oui, le développement personnel des individus est aligné sur leurs besoins en compétences identifiés. Nous utilisons un tableau des besoins en formation proposé, basé sur les données des évaluations des compétences, pour assurer une correspondance précise entre les besoins individuels et les opportunités de développement.	RSF	2.5. 24			+
27. Les critères de surveillance et d'évaluation des acquis de développement sont-ils définis ?	Oui	Fiche d'évaluation des compétence et performance	/	RSF	2.5. 24			+
28. la motivation des individus est-elle évaluée?	Oui	Fiche d'évaluation à chaud et à froid	La motivation est évaluée indirectement à travers les questions posées dans ces fiches, permettant ainsi de comprendre le niveau d'engagement et d'intérêt des individus vis-à-vis des formations et des activités proposées.	RSF	2.5. 24			+
29. la motivation des équipes/groupes est-elle évaluée?	Partiellement	Fiche d'évaluation des compétences et performance Fiche d'évaluation a froid	Nous utilisons la fiche d'évaluation des compétences et performances ainsi que la fiche d'évaluation à froid. Cette dernière est remplie par le responsable lors d'un entretien avec son collaborateur, effectué après le retour de formation. Durant cet entretien, le responsable évalue chaque membre de son équipe en termes de motivation et de contribution à la performance globale de l'équipe. De plus, des questions spécifiques qu'on peut déduire la motivation, sont incluses dans les fiches d'évaluation pour obtenir une évaluation plus précise de leur engagement et de leur enthousiasme.	RSF	26.5 .24		+	
STRUCTURE DU PROGRAMME :								
30. Avez-vous identifié le public cible du programme?	Oui	Fiche technique de formation	Dans la fiche technique de formation, nous détaillons tous les aspects de la formation, y compris le niveau d'acquisition des compétences, les objectifs de formation (savoir, savoir-être, savoir-faire), le contenu du programme, le public cible, ainsi que les modalités d'organisation telles que la durée, le lieu proposé et le mode opératoire.	RSF	26.5 .24			+
31. Avez-vous déterminé le délai pour atteindre les objectifs de	Oui	La fiche technique de formation		RSF	26.5 .24			+

développement des personnes?		Plan de formation						
32. comment l'atteinte des objectifs sera reconnue	Oui	Fiche d'évaluation des compétences et performance, Fiche de formation à froid	Oui, l'atteinte des objectifs est reconnue par le biais de la fiche d'évaluation des compétences et de performance, ainsi que la fiche d'évaluation de formation à froid. Les responsables hiérarchiques évaluent leurs équipes en fonction des compétences acquises lors des formations. Lorsque nous recevons des retours positifs et constatons une amélioration notable des compétences des collaborateurs, nous considérons que l'objectif a été atteint.	RSF	26.5 .24			+
33. Offrez-vous une gamme de communications ciblées pour le développement des compétences?	Non	/	/	RSF	26.5 .24	+		
34. Procédez-vous à une restructuration pour utiliser les compétences de façon plus efficace et ciblée?	Oui	Fiche d'évaluation des compétences Base de notation globale de l'évaluation des compétences	Cette approche repose sur une évaluation approfondie des compétences de chaque collaborateur. Nous utilisons une fiche d'évaluation des compétences pour recueillir des données détaillées sur les performances individuelles. Chaque collaborateur est évalué sur une série de critères, permettant ainsi d'identifier clairement leurs points forts et leurs points faibles. Les résultats de ces évaluations sont ensuite compilés dans une base de notation globale. Cette base permet de comparer les compétences et performances des collaborateurs à l'échelle de l'organisation. Les responsables hiérarchiques jouent un rôle crucial dans ce processus en fournissant des recommandations basées sur les évaluations. Ils suggèrent des actions spécifiques pour améliorer les compétences et redistribuer les responsabilités de manière optimale.	RSF	26.5 .24			+
35. Encouragez-vous des programmes d'apprentissage individuel?	Oui	Formulaire de participation , fiche technique de formation en externe	Nous avons l'habitude d'envoyer nos collaborateurs à des formations de courte durée en externe, des journées d'étude, et des séminaires. Cela permet à chacun de développer ses compétences de manière ciblée et personnalisée	RSF	26.5 .24			+
36. Offrez-vous du mentorat, du coaching et de la supervision?	Oui	Sans documentation	Généralement, en interne, le département SMQ assure le coaching et la supervision pour garantir la qualité des processus. Le mentorat, quant à lui, peut être assuré par des employés expérimentés qui partagent leurs connaissances et leurs compétences avec les nouveaux collaborateurs afin de faciliter leur intégration et leur développement professionnel	RSF	26.5 .24			+

37. Offrez-vous des périodes d'études formelles diplômantes?	Non	/	Nous n'avons pas encore mis en place de telles formations	RSF	26.5 .24	+		
ÉVALUATION DE L'IMPACT DU PROGRAMME :								
38. L'organisme a-t-il établi des méthodes d'évaluation de l'impact des programmes de gestion des compétences et de développement des personnes?	Partiellement	Bilan d'exécution des actions des formations	l'organisme n'a pas mis en place de méthodes spécifiques pour évaluer l'impact de ses programmes de gestion des compétences et de développement des personnes. Cependant, à la clôture du plan de formation, un bilan d'exécution des actions de formation est établi. Ce bilan détaille le processus suivi, les contraintes rencontrées et les enseignements tirés, sans nécessairement évaluer l'impact global des programmes sur les compétences et le développement des personnes	RSF	26.5 .24		+	
39. les efforts déployés pour améliorer les compétences du personnel sont-ils efficaces pour répondre aux besoins en compétences de l'organisme ?	Oui	/	/	RM Q Assi stant e SM Q RSF	26.5 .24			+
40. Les lacunes en compétences qui demeurent une fois le programme achevé sont-elles identifiées?	Oui	Fiche d'évaluation de la formations (à chaud et à froid)	Cela se fait notamment à travers l'évaluation des formations, à chaud et à froid. Lorsque des besoins en formation sont identifiés pour des personnes ayant déjà suivi des formations, cela indique que la première formation n'a pas été bénéfique pour elles. Dans certains cas, la création de nouveaux postes peut être envisagée pour répondre à de nouveaux besoins en compétences.	RSF	26.5 .24			+
41. Les points d'amélioration concernant le programme de formation et les activités supplémentaires nécessaires sont-ils déterminés?	Oui	Fiche de formation à chaud et à froid	/	RSF	26.5 .24			+
Évaluation aux niveaux de l'organisme, de l'équipe, du groupe ou de l'individu								
42. Utilisez-vous des indicateurs clés de performance pour évaluer l'efficacité des activités de gestion des compétences?	Oui	Revue de processus Revue de direction Tableau de bord des KPI	Oui, nous utilisons l'évaluation des compétences comme indicateur clé de performance pour évaluer l'efficacité de nos activités de gestion des compétences. Cet indicateur nous permet d'évaluer la proportion d'employés ayant bénéficié d'une évaluation formelle de leurs compétences par rapport à l'ensemble de notre effectif. En se concentrant sur le nombre d'évaluations réalisées par rapport à l'effectif	RSF Assi stant e SM Q	26.5 .24			+

			total, cet indicateur nous permet de quantifier notre attention portée à l'évaluation et au développement des compétences de nos employés. Un ratio élevé suggère une culture d'entreprise axée sur la croissance professionnelle et la maximisation du potentiel individuel, où les évaluations de compétences sont régulièrement menées pour identifier les besoins en formation et en développement. À l'inverse, un ratio faible pourrait indiquer des lacunes dans la mise en œuvre des processus d'évaluation des compétences, compromettant ainsi notre capacité à anticiper et à répondre aux évolutions des compétences requises pour rester compétitifs sur le marché.					
43. Utilisez-vous des audits externes et internes pour évaluer l'efficacité des activités de gestion des compétences?	Oui	Plan d'audit Rapport d'audit Fiche d'audit	/	RM Q	12.5 .24			+
44. Les taux de non-conformité sont-ils surveillés pour évaluer l'impact des activités de développement des personnes?	Oui	Base de données de suivi des corrections et AC des non-conformités	Le taux de non-conformité est surveillé tout en assurant l'analyse des causes de chaque NC par la suite un plan d'action qui s'impose	Assi stant e SM Q	12.5 .24			+
45. Les taux de productivité sont-ils surveillés pour évaluer l'impact des formations ?	Oui	Tableau de bord des indicateurs qualité Revue de processus, direction la matrice de surveillance des indicateurs	La productivité peut être évaluée et surveillée par divers indicateurs de performance (KPI) spécifiques à chaque département. Lorsque nous observons une évolution positive de ces indicateurs, et après avoir analysé les causes de cette évolution, nous pouvons constater que les formations ont un impact positif sur la productivité. Nous surveillons ces indicateurs à l'aide du tableau de bord des indicateurs qualité, des revues de processus et de direction, ainsi que de la matrice de surveillance des indicateurs.	RSF	27.5 .24			+
46. Les niveaux d'implication du personnel sont-ils évalués pour mesurer l'efficacité des activités de développement des personnes?	OUI	Evaluation de formation à froid	Cette évaluation est réalisée par le responsable hiérarchique, qui peut déduire l'implication des collaborateurs à partir de leurs performances et de leur engagement observés lors des évaluations de formation à froid	RSF	26.5 .24			+
47. Les niveaux de fidélisation du personnel sont-ils évalués	Non	/	/	RSF	26.5 .24	+		

pour mesurer l'efficacité des activités de développement des personnes?								
48. La surveillance et l'observation sont-elles utilisées pour évaluer l'impact des activités de développement des personnes?	Oui	Fiche d'évaluation des compétences	Par les responsables hiérarchiques	RSF	26.5 .24			+
49. Les évaluations et examens de compétences individuels sont-ils utilisés comme indicateur d'efficacité?	Oui	Indicateur L'évaluation Des compétences	/	RSF	26.5 .24			+
50. L'étude des plans de formation est-elle prise en compte pour évaluer l'efficacité des activités de développement des personnes?	Oui	PV de réunion	Nous organisons régulièrement des réunions avec les pilotes de processus et la direction afin d'évaluer et de valider le plan de formation avant sa mise en œuvre. Lors de ces réunions, nous passons en revue les objectifs des formations proposées, les compétences visées, et la pertinence des programmes par rapport aux besoins identifiés Cette approche collaborative et systématique nous permet de nous assurer que les plans de formation sont alignés avec les objectifs stratégiques de l'organisation, qu'ils répondent aux besoins de développement des compétences des employés et qu'ils contribuent effectivement à la performance globale de l'entreprise	RSF	26.5 .24			+

ANNEXE C- LA POLITIQUE QUALITE DE SARL SOPI

POLITIQUE QUALITE ET SECURITE DES DENREES ALIMENTAIRES

Par un souci constant d'amélioration et par son engagement dans une démarche qualité, la Société des pâtes Industrielles « SOPI », un des leaders nationaux dans le secteur de la transformation des céréales en Algérie, a su faire de sa marque un symbole de qualité.

Notre stratégie de fabrication, basé sur le Système de Management de la Qualité intégré, vise à promouvoir davantage la continuité des produits sûrs et de qualité constante, avec le respect des normes exigées les plus élevées, en conformité avec les exigences des normes ISO 9001 et 22 000.

Afin d'améliorer la satisfaction des parties intéressées, et répondre à leurs besoins et attentes, SOPI accentue son orientation sur le concept d'amélioration continue en fixant les axes stratégiques suivants :

- Réduire les non conformités liées à la qualité et à la sécurité de nos produits.
- Améliorer continue l'efficacité de notre système de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires.
- Conquérir les parts de marché par l'amélioration de la qualité et le développement de nos produits
- Réduire les couts d'approvisionnement.
- Améliorer les conditions de travail du personnel et leurs performances.
- Améliorer la productivité.
- Renforcer les relations avec nos fournisseurs et les autres parties intéressées
- Développer la communication en interne et en externe en continu.
- Investir dans la recherche pour préparer les variétés de demain.
- Accroître la satisfaction de nos clients et des parties intéressées
- Améliorer les conditions d'hygiène à tous les niveaux

Aux fins de l'atteinte de ces objectifs, la Direction Générale de SOPI est tenue de veiller à leur compatibilité avec son orientation stratégique, tout en tenant compte :

- De ses enjeux internes et externes ;
- Des attentes et besoins des parties intéressées pertinentes.

Nous nous engageons à assurer la conformité de nos produits à l'ensemble des exigences applicables et à mettre à disposition les moyens nécessaires à la mise en œuvre de la politique et à l'amélioration continue du système de management.

Par ailleurs nous comptons sur tout le personnel de la société pour conjuguer leurs efforts dans le but de se conformer à la politique et satisfaire les parties intéressées.

M. MECHELAF Reda Salem
Président
Directeur Général

24 JAN. 2022



ANNEXE D - FICHE TECHNIQUE DE FORMATION

SUPI	Système de management intégré	Réf : ENR-RH-68		
	Fiche technique de formation	Date : 12/03/2024		
		Version : 00	Page : 1/1	
N° d'action : n° Intitulé du module :				
Niveau d'acquisition de compétences :	Sensibilisation Initiation	Mise en pratique Maîtrise	Professionnalisation Spécialisation	Expertise

Objectifs de formation :	Acquisition des compétences
	SAVOIR :
	SAVOIR-FAIRE :
	SAVOIR - ETRE :

Contenu du programme :

Publics concernés :

Modalités d'organisation :

Durée :
Lieu proposé :
Mode opératoire :

Spécialisation	
Expertise	



ANNEXE E - FICHE D'ÉVALUATION DES COMÉTENCES ET PERFORMANCES

	Système de management intégré	Réf : ENR-RH-52	
	<u>Evaluation des compétences</u>	Date : 05.10.2020	
		Version : 02	Page 1/2

Département des Ressources Humaines

Guerrouaou le, 08/12/2023

ANNEES 2023

Identification de l'évalue

Matricule : 1717 Nom et prénom : N'SARI ROFEIDHA Poste de travail : QHSE Affectation : STRUCTURE SMQ Date de recrutement : 11/21/2019

Identification de l'évaluateur

Nom et prénom : M. LAMARI KARIM Fonction : DIRECTEUR GENERAL

Evaluation de la compétence

Critères	Degré				Commentaires et action A prendre
	A	B	C	D	
	5	4	3	2	
1. Compétences professionnelles (connaissances théorique et pratique, geste professionnel, qualité du travail fourni, maîtrise des tâches)					
2. Soins apportés aux équipements (sens de la procédure, méthode et précision, connaissance professionnelle).					
3. Faculté d'adaptation ou sens de communication (Sens de l'innovation relations humaines, capacité d'assimilation, aptitude pédagogique).					
4. Assiduité et discipline (comportement, esprit d'entreprise, sociabilité, assiduité)					
Total					Soit un total de/20

A Excellentes B Bonnes C Satisfaisantes D Médiocres



EVALUATION DE LA PERFORMANCE

Quantité de travail

Paramètres d'évaluation	Résultats	Cocher la case suivant L'appréciation	Note
Dépasse régulièrement les quantités demandées	A	Excellent	De 16 à 20
Satisfait aux normes et réalise les quantités demandées	B	Assez bon	De 13 à 15
Ne satisfait qu'occasionnellement à ces normes	C	Juste satisfaisant	De 10 à 12
Ne satisfait jamais aux normes minimales induites par son emploi	E	Insuffisant	De 7 à 9
Note A/20			

Qualité de travail

Paramètres d'évaluation	Résultats	Cocher la case suivant L'appréciation	Note
Arrive souvent à améliorer la qualité de son travail	A	Excellent	De 16 à 20
Satisfait aux normes de qualité induites par ses tâches	B	Assez bon	De 13 à 15
Occasionne encore quelques erreurs	C	Juste satisfaisant	De 10 à 12
Occasionne trop souvent et/ou de rebuts	E	Insuffisant	De 7 à 9
Note B/20			

Total A+B = Soit une moyenne de/20

APPRECIATION GLOBALE

Point forts (Sauf catégorie maîtrises)	Proposition d'actions (formation, coaching, changement de poste)

Date et visa du l'évaluateur



ANNEXE F - FICHE D'EVALUATION A FROID DE LA FORMATION

SUPI	Système de management intégré	Réf : ENR-RH-60
	Fiche d'évaluation à froid de la formation- Hiérarchie	Date : 20/05/2024
		Version : 02 Page : 1/2

Nom et prénom	
Fonction	
Affectation	
Nom et prénom du Responsable hiérarchique	
Thème	
Période	
Durée	
Objectifs	1- Améliorer les compétences comportementales 2- Améliorer les savoirs faire techniques 3- Améliorer les connaissances 4- Appliquer les normes règlementaires. 5- Autres (.....)

CRITERES	SPECIFICATIONS	OBSERVATION
Application des Connaissances et compétences	Le thème de la formation suivi a –t- il permis d'appliquer l'apprentissage aux spécifiés du travail ?	
	Partiellement	
	Moyennement	
	Totalement	

CRITERES	IMPACT SUR LA MOTIVATION				Observations
1- Changements observés du comportement au travail	En quoi avez-vous constaté une évolution comportementale de votre collaborateur ?				
		Partiellement	Moyennement	Totalement	
	1- Organisation				
	2- Autonomie				
	3- Planification				
	4- Prise d'initiative				
	5- Confiance				
	6- Responsabilité				
	7-				
	8-				
	9-				
10-					



2- Transfert des objectifs en situation de travail	Avez-vous perçu des changements dans la manière travailler ou aborder certaines tâches suite à la formation ?		Observations
	Oui	Non	
- Perception plus claire de son rôle			-
- Meilleure coopération avec ses collègues			
- Meilleure analyses et décisions			
- Meilleure exécution des tâches			
Autres	- Meilleure application des règles de sécurité		
	-		

Ajustements sur les compléments d'apprentissage à inclure sur cette formation	Quelles sont les mesures correctives aux points faibles à inclure à cette formation ?
	Les Actions de formations à envisager ultérieurement

Evaluez le taux de satisfaction de cette formation

[] %



ANNEXE G - FICHE D'ÉVALUATION A CHAUD DE LA FORMATION

SUPI	Système de management intégré	Réf : ENR-RH-59
	Fiche d'évaluation à chaud de la formation	Date : 16/05/2024
		Version : 04 Page : 1/1

Formation :				
Effectuée du :				
Durée de la formation :				
Nom du ou des formateurs :				
Nom du collaborateur :				
Indiquez votre degré de satisfaction pour chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante : 1 = Pas du tout satisfait 2= Peu satisfait 3= Satisfait 4= Très satisfait				
	1	2	3	4
Objectifs et contenu				
01- Les objectifs de la formation étaient clairs et précis.				
02- Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et préoccupations.				
03- Les objectifs de la formation ont été atteints.				
Méthodes pédagogiques et aides didactiques				
04- Les techniques pédagogiques utilisées ont favorisé l'apprentissage.				
05- Il y avait un bon équilibre entre la théorie et la pratique.				
06- La documentation était bien rédigée et me sera utile ultérieurement.				
07- Les exercices et les activités proposées étaient pertinents à la formation.				
08- Les supports audiovisuels étaient bien conçus et ont contribué à mon apprentissage.				
Formateur				
09- Le formateur était bien préparé et organisé.				
10- Le formateur avait une bonne connaissance du sujet.				
11- Le formateur communiquait de façon claire et dynamique.				
12- Le formateur favorisait les échanges et la participation du groupe.				
13- Le formateur répondait clairement aux questions.				
Dynamique du groupe				
14- Les échanges entre les participants étaient riches en information et ont contribué à mon apprentissage.				
15- L'atmosphère générale était amicale et incitait au travail.				
Organisation				
16- J'étais motivé à participer à cette formation.				
17- Les locaux pédagogiques étaient appropriés à ce type de formation.				
18- La durée de la formation était ni trop longue, ni trop courte.				
Apprentissages				
19- Cette formation m'a permis d'accroître mes connaissances et d'en acquérir de nouvelles.				
20- Les compétences enseignées peuvent être directement appliquées dans mon travail.				
21- Je compte utiliser ces nouvelles compétences dès mon retour au travail.				
Appréciation globale				
22- De façon générale, je suis très satisfait(e) de la formation reçue.				
23- Je recommanderais à d'autres de suivre cette formation.				
Commentaires et recommandations :				
.....				
.....				



ANNEXE I - LA FICHE DE SUIVI D'UNE ACTION DE FORMATION

	Système de management intégré	REF : ENA-RR-03	
	Fiche de suivi d'une action de formation	Date : 12/03/2024	
		Version : 00	Page : 1/1

Code ou numéro formation :	Niveau :	I	M	P	E	Intitulé de l'action de formation :	
Opérateur :						Année :	Réf :
Dates de la formation : du : au :						Lieu de la formation :	

Eléments quantitatifs :		
Indicateurs	Prévision	Réalisation
Nombre de participants		
Taux de présence	100%	
Nombre d'heures de formation		
Frais pédagogiques (pour la totalité des stagiaires)		
Frais de déplacements (pour la totalité des stagiaires)		
Autres frais non pédagogiques		
Coût total de la formation		
Coût moyen / stagiaire		
Nombre de fiches d'évaluation collectées		

Eléments qualitatifs :	
Mode opératoire :	
Résultats de l'évaluation par l'opérateur :	
Résultats de l'évaluation par les stagiaires :	
Autres observations :	
Date :	Rédacteur de la présente fiche :

