

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 للمناجمت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique en

« Management Par la Qualité »

**L'évaluation du processus de formation et l'engagement
du personnel selon les normes ISO 10015:2019 et**

ISO 10018:2020

Cas : SPA PTD Plastique Transformation Distribution

Élaboré par :

BOUAMRA Aicha

Encadré par :

Dr. MOHAMMED EL HADJ Leila

Année Universitaire 2025/2026

Résumé

Cette recherche évalue le processus de formation et l'engagement du personnel au sein de la SPA PTD Plastique Transformation Distribution, entreprise algérienne de transformation des polymères certifiée ISO 9001:2015, selon les référentiels ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020. Une approche qualitative interprétative a été adoptée, mobilisant des entretiens semi-directifs, des séances de brainstorming, une analyse documentaire et des checklists de conformité, dont les résultats sont visualisés par des diagrammes radar sur échelle de Likert. Les résultats donnent un taux de conformité de 63,5 % pour l'ISO 10015:2019 et de 64,4 % pour l'ISO 10018:2020, traduisant une maturité partielle du système. D'un côté, l'entreprise dispose déjà de programmes de formation organisés et de moyens pour mesurer l'engagement de ses employés. De l'autre côté, certaines lacunes existent encore, notamment au niveau de la planification des besoins en formation, de la documentation formelle des procédures, et de la reconnaissance officielle des efforts des collaborateurs. Des recommandations opérationnelles ont été proposées afin d'améliorer le système de management de la qualité dans une logique d'amélioration continue selon le cycle PDCA.

Mots-clés : Formation · Engagement du personnel · ISO 10015:2019 · ISO 10018:2020 · Management de la qualité

Abstract

This research evaluates the training process and employee engagement within SPA Plastique Transformation Distribution, an Algerian polymer processing company certified ISO 9001:2015, in accordance with the ISO 10015:2019 and ISO 10018:2020 standards. A qualitative interpretive approach was adopted, drawing on semi-structured interviews, brainstorming sessions, documentary analysis, and compliance checklists, whose results are visualized through radar diagrams on a Likert scale. The findings reveal a compliance rate of 63.5% for ISO 10015:2019 and 64.4% for ISO 10018:2020, reflecting a partial maturity of the management system. While structured training processes and employee engagement measurement mechanisms are in place, persistent gaps remain regarding needs planning, documentary formalization, and formal employee recognition. Targeted operational recommendations have been formulated to strengthen the quality management system within a continuous improvement framework based on the PDCA cycle.

Keywords: Training · Employee Engagement · ISO 10015:2019 · ISO 10018:2020 · Quality Management

ملخص

تهدف هذا البحث إلى تقييم عملية التكوين ومستوى انخراط الموظفين داخل مؤسسة توزيع التحول البلاستيكي SPA ، وهي شركة جزائرية متخصصة في تحويل البوليمرات، حاصلة على شهادة ايزو 9001:2015 ، اعتمد البحث على منهج نوعي تفسيري وذلك وفق متطلبات المعيارين ايزو 10015:2019 وايزو 10018:2020 ، يركز على مقابلات شبه موجهة، وجلسات عصف ذهني، وتحليل وثائقي، وقوائم مراجعة للامتثال، وقد صُوّرت نتائجها من خلال مخططات رادار وفق سلم ليكرت. وقد كشفت النتائج عن نسبة امتثال بلغت 63.5% بالنسبة للمعيار ايزو 10015:2019 ، و64.4% للمعيار ايزو 10018:2020 ، مما يعكس نضجاً جزئياً للنظام. وعلى الرغم من وجود عمليات تكوين منظمة وآليات لقياس الانخراط، تبقى ثغرات قائمة تتعلق بتخطيط الاحتياجات، والتوثيق الرسمي، والاعتراف المؤسسي بالموظفين. وقد صيغت توصيات عملية مستهدفة لتعزيز نظام إدارة الجودة في إطار منهج التحسين المستمر وفق دورة PDCA.

الكلمات المفتاحية: التكوين . انخراط الموظفين . ايزو 10015:2019 . ايزو 10018:2020 . إدارة الجودة

Remerciements

Tout d'abord, je rends grâce à Dieu pour Sa bénédiction et Sa miséricorde qui m'ont accompagné tout au long de ce chemin académique. Je Lui suis reconnaissante pour la volonté et la persévérance qu'Il m'a accordées afin de mener à bien ce modeste travail.

Je remercie sincèrement mon encadrante Dr. MOHAMMED EL HADJ Leila, pour ses orientations pertinentes, sa générosité et son suivi attentif tout au long de ce travail.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude aux enseignants qui ont bien voulu faire partie du jury chargé d'évaluer ce mémoire.

Mes vifs remerciements s'adressent à l'ensemble du corps pédagogique de l'École Nationale Supérieure de Management, et plus particulièrement aux enseignants de la spécialité Management par la Qualité, pour la richesse de leur enseignement et leur accompagnement bienveillant durant toute ma formation.

Je tiens par ailleurs à exprimer ma sincère gratitude à toute l'équipe de SPA PTD, pour leur accueil bienveillant et leur coopération. Un remerciement particulier à Madame KAOUUD Kenza pour sa gentillesse et son aide précieuse tout au long de mon stage.

Je n'oublie pas mes parents, fondement de ma vie, pour leur amour sans limites, leurs encouragements indéfectibles et leur soutien réconfortant à chaque étape de mon parcours. À tous mes frères et mes sœurs et toute ma famille et à mes amis qui n'ont cessé de me soutenir et de m'encourager.

Enfin, je souhaite adresser un remerciement tout particulier à mes collègues, pour leur soutien moral indéfectible, leurs encouragements sincères, leurs paroles réconfortantes, ainsi que les moments de partage et de convivialité que nous avons vécus ensemble.

Tableau des matières

Résumé.....	I
Remerciements	IV
Tableau des matières.....	V
Liste des figures.....	X
Liste des tableaux	XI
LISTE DES ABRÉVIATIONS	XII
L'introduction générale.....	1
Chapitre I : Cadre Conceptuel et revue de la littérature	2
Section 01 : Revue de la littérature	3
1. Systèmes de management de la qualité ISO 9001 et développement des compétences	3
1.1. Management de la qualité, innovation et performance organisationnelle	3
1.2. Impact empirique de la norme ISO 9001 sur la performance opérationnelle	4
1.3. Rôle de la structure organisationnelle dans la mise en œuvre de la norme ISO 9001	4
2. Formation et développement des compétences	6
2.1. Évaluation du processus de formation selon ISO 10015 :2019	6
2.2. Formation dans l'industrie manufacturière et plastique.....	8
2.3. Contexte algérien : management des compétences et formation	9
3. Engagement du personnel et qualité.....	12
3.1. Conditions organisationnelles de l'engagement et application d'ISO 10018.....	12
3.2. Leadership, motivation et reconnaissance comme leviers d'engagement	13
4. Impact commun de la formation et de l'engagement sur la performance.....	15
4.1. Modèles intégrés : ISO 10015 :2019, ISO 10018 :2020 et performance organisationnelle	15
4.2. Contexte algérien industriel et formation stratégique	16
5. Synthèse Critique et Positionnement Épistémologique de l'Étude.....	19
Section 02 : Cadre Conceptuel	20
1. Qualité, normalisation et management de la qualité.....	21
1.1. Le concept de qualité et son évolution	21
1.1.1. La qualité	21
1.1.2. Le cycle PDCA comme outil de pilotage de la qualité.....	21
1.1.3. Évolution et conceptualisation de la qualité	22
1.2. La normalisation et les normes	24
1.2.1. La normalisation	24
1.2.1.1. Définition.....	24
1.2.1.2. Définition et types de normes	25
1.2.1.3. Niveaux de normalisation et organismes associés	25

1.3.	Le Système de Management de la Qualité selon ISO 9001:2015	26
1.3.1.	Fondements, Cadre Normatif et Enjeux Stratégiques	26
1.3.2.	La norme ISO 9001: 2015	27
1.3.2.1.	Présentation générale.....	27
1.3.2.2.	Structure de la norme	27
1.3.2.3.	Les sept principes fondamentaux	28
2.	Les Compétences Humaines au sein de l'ISO 9001:2015	29
2.1.	Les ressources humaines dans le SMQ	29
2.1.1.	Le personnel : pilier fondamental de l'excellence qualité.....	29
2.1.2.	Importance des ressources humaines et de management des compétences	30
2.2.	Le management des compétences	30
2.2.1.	Définition.....	30
2.2.2.	Les exigences de la norme ISO 9001 : 2015 relatives aux compétences.....	31
2.3.	Les compétences	31
2.3.1.	Définition de la compétence	31
2.3.2.	Les composantes de la compétence : savoir, savoir-faire et savoir-être	32
2.3.3.	Les types de compétences.....	33
2.4.	La formation comme levier de développement des compétences.....	33
2.4.1.	Définition de la formation et son importance	33
2.4.1.1.	Définition.....	34
2.4.1.2.	L'importance de la formation et sa relation aux normes de management de la qualité	34
2.4.2.	L'ingénierie de la formation et le plan de formation	35
2.4.2.1.	L'ingénierie de la formation	35
2.4.2.2.	Le plan de formation	35
3.	Le Processus de Formation selon ISO 10015:2019	36
3.1.	Présentation de la norme ISO 10015 :2019	36
3.1.1.	Historique et évolution de la norme ISO 10015.....	36
3.1.2.	Statut et champ d'application	36
3.2.	Le processus de développement des compétences selon ISO 10015 :2019	37
3.2.1.	Les quatre étapes du processus	37
3.2.1.1.	Planification	37
3.2.1.2.	Réalisation	38
3.2.1.3.	Vérification	38
3.2.1.4.	Amélioration	39
3.3.	Mesure et évaluation du processus de formation	39
3.3.1.	Les indicateurs de mesure selon le modèle de Kirkpatrick.....	40
4.	L'Engagement du Personnel selon ISO 10018:2020	41

4.1.	Présentation de la norme ISO 10018 :2020.....	41
4.1.1.	Historique et évolution de la norme ISO 10018.....	41
4.1.2.	Contexte et objectifs de l'ISO 10018:2020	42
4.2.	Contenu et points fondamentaux de l'ISO 10018 :2020.....	42
4.2.1.	Les axes fondamentaux de la norme	42
4.2.1.1.	Implications de l'ISO 10018:2020 pour les organisations	42
4.3.	Mesure de l'engagement	44
4.3.1.	Les indicateurs de mesure de l'engagement	44
5.	La formation comme levier de l'engagement lien entre ISO 10015 :2019 et ISO 10018 :2020 46	
	Conclusion de chapitre	48
	Chapitre II : Cadre Méthodologique et Contexte Organisationnel	50
	Section 01 : Méthodologie de la recherche	51
1.	Le paradigme épistémologique	51
2.	La démarche méthodologique	52
3.	Méthodes de collecte de données	53
3.1.	Les entretiens.....	53
3.1.1.	Guide d'entretien.....	54
3.2.	Le brainstorming.....	56
3.3.	L'analyse documentaire.....	58
3.4.	Checklists	59
4.	Le traitement des données.....	60
4.1.	Lecture minutieuse de la transcription des entretiens	60
4.2.	Synthèse et description des pratiques organisationnelles :.....	60
4.3.	L'évaluation de la conformité à l'aide des checklists élaborées :.....	61
4.4.	Calcul du score pondéré.....	61
4.5.	Calcul du pourcentage d'application pour un élément de la norme	62
4.6.	Diagramme de Radar	62
5.	Interprétation des résultats	62
	Section 02 : Contexte de la Recherche.....	62
1.	Identification et Statut Juridique	62
2.	Évolution historique et mutations technologiques.....	63
3.	La politique de l'entreprise	64
4.	Le service d'accueil.....	64
5.	Infrastructure technologique et processus de production.....	64
5.1.	Capacités industrielles et automatisation	64
5.1.1.	Le processus de fabrication s'articule autour de deux dispositifs complémentaires 65	

5.1.2. Portefeuille produits et segmentation des marchés cibles	65
6. Système de management de la qualité et conformité normative	65
7. Analyse de l'environnement commercial et positionnement concurrentiel.....	66
8. Perspectives et Développement Durable.....	66
Chapitre III : Résultats et Discussion.....	69
Section 01 : Présentation des résultats	70
.1 Résultats des entretiens semi-directifs	70
1.1. Présentation des participants et conditions de collecte	70
.1.2 Synthèse des résultats par thème	71
2. Résultats des séances de brainstorming	73
2.1. Cadre méthodologique élargi et présentation des participants	73
3. Résultats de l'analyse documentaire	77
3.1. Documents relatifs au processus de formation (ISO 10015:2019)	77
3.2. Documents relatifs à l'engagement du personnel (ISO 10018:2020).....	78
3.3. Documents de pilotage du SMQ.....	78
4. Résultats des checklists de conformité	79
4.1. Présentation de la méthodologie de calcul appliquée	79
4.2. Résultats de la Checklist ISO 10015:2019 Management des compétences	79
4.2.1. Analyse chapitre par chapitre.....	80
4.2.2. Interprétation globale ISO 10015:2019	82
4.3. Résultats de la Checklist ISO 10018:2020 Engagement du personnel.....	82
4.3.1. Analyse chapitre par chapitre.....	83
4.3.2. Interprétation globale ISO 10018:2020	84
4.4. Synthèse comparative des deux normes	84
5. Synthèse interprétative de la triangulation élargie.....	85
Section 02 : Discussion des résultats	85
1. Synthèse comparative et lecture interprétative des deux normes	86
2. Reconnaissance des points forts organisationnels	87
2.1. Maturité du système de formation opérationnel	87
2.2. Infrastructure de mesure de l'engagement	87
3. Analyse des axes de non-conformité prioritaires	88
3.1. L'absence de planification formelle des compétences : non-conformité systémique critique.....	88
3.2. Le management des connaissances : le paradoxe de l'organisation évaluante non capitalisante	88
3.3. La dichotomie du leadership : formel présent, engageant insuffisant.....	89
3.4. L'absence de revues périodiques : cause racine systémique.....	90
4. Synthèse interprétative de la section.....	90

5. Recommandations	90
Conclusion Générale.....	95
Références Bibliographiques.....	98
Les Annexes	103
ANNEXE A : Guide d’entretien.....	103
ANNEXE B : Plan de formation.....	106
ANNEXE C : Demande de formation.....	107
ANNEXE D : Fiche d’évaluation de formation.....	108
ANNEXE E : Liste des participations.....	109
ANNEXE F : Enquête de satisfaction	110
ANNEXE G : Résultats de l’enquête de satisfaction	111
ANNEXE H : Tableau de bord RH.....	112
ANNEXE I : L’organigramme de l’entreprise et service RH.....	113
ANNEXE J : Politique qualité et sécurité des denrées alimentaires	114
ANNEXE K : Cartographie des processus	115
ANNEXE L : Checklist ISO 10015 :2019	116
ANNEXE M : Checklist ISO 10018 :2020	125

Liste des figures

Le nombre de figure	Le titre	La page
Figure N° 1	Représentation de la structure de la présente norme internationale dans le cycle PDCA	22
Figure N° 2	processus de management des compétences et du développement des personnes	39
Figure N° 3	Relation entre l'engagement des personnes, l'orientation stratégique et le système de management de la qualité au sein d'une organisation	44
Figure N° 4	Diagramme de radar ISO 10015 :2019	80
Figure N° 5	Diagramme de radar ISO 10018 :2020	83
Figure N° 6	Comparaison ISO 10015 vs 10018	85

Liste des tableaux

Numéro de tableau	Titre	La page
Tableau N° 1	Synthé les Lacunes scientifiques du premier axe thématique	5
Tableau N° 2	Synthé les lacunes scientifiques du deuxième axe thématique	10
Tableau N° 3	Synthé les lacunes scientifiques du troisième axe thématique	14
Tableau N° 4	Synthé les lacunes scientifiques du quatrième axe thématique	18
Tableau N° 5	Tableau de synthèse : Evaluation historique de l'évaluation de la qualité	23
Tableau N° 6	Tableau de synthèse les 7 principes de la qualité ISO 9001 :2015	29
Tableau N° 7	Tableau de synthèse évaluation de la norme ISO 10015	36
Tableau N° 8	Le modèle de Kirkpatrick (1959)	40
Tableau N° 9	Tableau de synthèse : évaluation de la norme ISO 10015	42
Tableau N° 10	synthèse des Indicateurs d'engagement des employés selon le Gallup Workplace Audit Q12 (Harter 2002)	45
Tableau N° 11	Les paradigmes épistémologiques	52
Tableau N° 12	Présentation des participants et de leur contribution à l'étude	55
Tableau N° 13	Composition des groupes de brainstorming	57
Tableau N° 14	La structure de la checklist selon la norme ISO 10015 :2019	60
Tableau N° 15	la structure de la checklist selon la norme ISO 10018 :2020	60
Tableau N° 16	Fiche d'identification de l'entreprise	63
Tableau N° 17	Résultats de conformité de la SPA PTD aux exigences de la norme ISO 10015 :2019	79
Tableau N° 18	Résultats de conformité de la SPA PTD aux exigences de la norme ISO 10018 :2020	82

LISTE DES ABRÉVIATIONS

DRH : Directeur des Ressources Humaines

ENSM : École Nationale Supérieure de Management

FSSC : Food Safety System Certification

ISO : International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)

JASP : Jeffrey's Amazing Statistics Program

PET : Polyéthylène Téréphtalate

PLS-SEM : Partial Least Squares – Structural Equation Modeling

PDCA : Plan, Do, Check, Act (Planifier, Réaliser, Vérifier, Agir)

PMIF : Plastics Molding Injection Factories

PTD : Plastique Transformation et Distribution

QVT : Qualité de Vie au Travail

RH : Ressources Humaines

RMQ : Responsable du Système de Management de la Qualité

SMC : Système de Management des Compétences

SMQ : Système de Management de la Qualité

SPA : Société Par Actions

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'introduction générale

Lorsqu'une organisation obtient la certification de son système de management de la qualité, elle ne certifie pas uniquement ses processus elle s'engage, implicitement, à développer les femmes et les hommes qui leur donnent vie. Pourtant, l'écart entre la conformité documentaire et la réalité humaine reste l'un des angles morts les plus persistants des démarches qualité. C'est précisément cet écart que cette recherche se propose d'explorer.

Dans un contexte industriel marqué par une compétitivité croissante, la maîtrise des compétences humaines et l'engagement du personnel ne sont plus de simples impératifs RH : ils deviennent des leviers stratégiques incontournables. Deux référentiels normatifs ont été conçus pour répondre à cette réalité. L'ISO 10015:2019 structure le management de la formation autour du cycle PDCA. L'ISO 10018:2020, quant à elle, oriente les pratiques organisationnelles vers un engagement actif et durable du personnel. Ensemble, ces deux normes s'inscrivent dans le cadre plus large de l'ISO 9001:2015, et c'est leur complémentarité qui constitue le fondement conceptuel de cette étude.

La revue de la littérature réalisée révèle que, si chacune de ces normes a fait l'objet d'études dans divers contextes, leur application conjointe au sein des entreprises industrielles algériennes et plus précisément dans le secteur de la transformation du plastique demeure absente du corpus scientifique. Les travaux de Boumegoura (2025) et Amroune & Azouz (2024) confirment l'existence d'un écart significatif entre les pratiques algériennes de management des compétences et les standards internationaux. Cette lacune justifie le présent travail et en détermine l'apport novateur.

C'est dans cette optique qu'une étude de cas a été conduite au sein de la SPA PTD, leader national dans le secteur de l'emballage PET, certifiée ISO 9001:2015 depuis 2011 et FSSC 22000 depuis 2022, implantée à Beni-Mered, wilaya de Blida. Son niveau de maturité avancé en matière de système qualité en fait un terrain d'étude particulièrement pertinent pour évaluer dans quelle mesure les pratiques de formation et d'engagement du personnel se conforment aux exigences normatives.

1- Objectifs et contexte de la recherche

Cette recherche vise à évaluer le processus de formation et l'engagement du personnel au sein de la SPA PTD, en référence aux recommandations de l'ISO 10015:2019 et de l'ISO 10018:2020. L'objectif central est de mesurer lacune entre les pratiques organisationnelles existantes et les meilleures pratiques normatives, d'identifier les lacunes structurelles et de formuler des recommandations opérationnelles ciblées. Cet objectif principal est décliné en trois objectifs secondaires :

- Analyser l'état actuel du processus de formation au sein de la SPA PTD et son alignement sur les lignes directrices de la norme ISO 10015:2019 ;
- Évaluer dans quelle mesure les pratiques d'engagement du personnel sont conformes aux recommandations de la norme ISO 10018:2020 ;
- Formuler des recommandations opérationnelles permettant de combler les écarts de conformité identifiés et de renforcer la performance globale du système de management des compétences.

2- Questions de la recherche

L'ISO 9001:2015 exige des organisations qu'elles identifient les compétences nécessaires des personnes dont le travail a une incidence sur la performance et l'efficacité du système de management de la qualité. L'ISO 10015:2019 structure ce besoin dans un cadre articulé autour du cycle PDCA, tandis que l'ISO 10018:2020 oriente la pratique organisationnelle vers un engagement du personnel actif et durable, au-delà du simple soutien bienveillant. C'est à l'intersection de ces trois référentiels que se situe la question centrale de cette recherche :

Comment le processus de formation et les pratiques d'engagement du personnel au sein de la SPA PTD s'inscrivent-ils dans le cadre des recommandations des normes

ISO10015:2019 et ISO 10018:2020 ?

Pour répondre à cette problématique centrale, trois sous-questions structurent la démarche empirique :

SQ1 : Quel est l'état actuel du processus de formation et du dispositif d'engagement du personnel au sein de la SPA PTD ?

SQ2 : Le processus de formation de la SPA PTD répond-il aux recommandations de la norme ISO 10015:2019 ?

SQ3 : Les pratiques d'engagement du personnel de la SPA PTD sont-elles conformes aux recommandations de la norme ISO 10018:2020 ?

3- Méthodologie de recherche

Afin d'explorer cette problématique, une approche qualitative d'inspiration interprétativiste a été adoptée, dans la lignée d'études empiriques récentes portant sur des problématiques similaires (Sh & Lafta, 2022 ; Ali, 2023 ; Al Balushi, 2024). Ce choix découle de la nature intrinsèque du sujet, qui requiert une compréhension approfondie des perceptions et des pratiques des acteurs organisationnels, en tenant compte des contextes culturels et institutionnels qui les influencent. La méthodologie repose sur une triangulation de quatre outils complémentaires déployés de manière séquentielle et coordonnée : des entretiens semi-directifs conduits auprès des principales parties prenantes ; des séances de brainstorming impliquant un groupe d'encadrement et un groupe d'opérateurs de terrain ; une analyse documentaire systématique des données internes de l'entreprise ; et deux checklists de conformité structurées sur la base des exigences respectives des normes ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020, dont les résultats ont été pondérés selon une échelle de Likert à trois niveaux et représentés sous forme de diagrammes radar. Le détail de ces choix méthodologiques est exposé dans le deuxième chapitre.

4- Structure du mémoire

Ce mémoire s'articule autour de trois chapitres complémentaires et interdépendants, encadrés par la présente introduction et une conclusion générale.

Le premier chapitre constitue le cadre théorique de l'étude : il présente une revue de la littérature organisée autour de quatre axes thématiques, puis développe les fondements conceptuels du management de la qualité ainsi que les normes ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020 dans leurs relations avec l'ISO 9001:2015.

Le deuxième chapitre expose le cadre épistémologique et méthodologique de la recherche, les outils de collecte et d'analyse des données retenus, ainsi que le contexte organisationnel de la SPA PTD.

Le troisième chapitre présente, triangule et discute les résultats issus de l'ensemble des outils mobilisés, en les confrontant à la littérature scientifique pertinente, avant de formuler des recommandations opérationnelles fondées sur les deux cadres normatifs étudiés.

**CHAPITRE I : CADRE
CONCEPTUEL ET REVUE DE LA
LITTERATURE**

Chapitre I : Cadre Conceptuel et revue de la littérature

Ce chapitre a pour but de définir les concepts en lien avec la thématique de recherche portant sur l'évaluation du processus de formation et de l'engagement du personnel selon les normes ISO 10015 :2019 et ISO 10018 :2020 il contient deux sections ; la première traite la revue de littérature des différents articles, et la deuxième présente le cadre conceptuel. Avant d'aboutir à une étude empirique menée au sein d'une entreprise algérienne de transformation du plastique.

Section 01 : Revue de la littérature

Le développement de l'environnement industriel contemporain suit deux impératifs complémentaires, mais équidistants : le développement structuré des compétences et l'engagement actif des personnes dans la vie organisationnelle. Ces deux dimensions sont actuellement conditionnées par des cadres normatifs internationaux le référentiel ISO 10015 :2019 relative au management de la formation et la norme ISO 10018 :2020 portant sur l'engagement et le développement des compétences du personnel. Les standards de ces deux normes visent à institutionnaliser les pratiques et à les systématiser en conformité avec les exigences du management de la qualité.

À cette fin, nous avons réalisé une revue de littérature. La recherche d'articles scientifiques a eu lieu sur des bases de données reconnues

Nous articulons notre analyse autour de quatre thèmes centraux, chacun structurant une part de notre développement :

- Les systèmes de management de la qualité et leur relation aux compétences,
- La formation et développement des compétences ;
- L'engagement du personnel ;
- L'impact commun de la formation et de l'engagement sur la performance.

Les études qui ont été réalisées en fonction de méthodologies variées ont fait l'objet d'une critique évaluative, confrontées les unes aux autres et mise en regard avec notre problématique pour en dégager les manques scientifiques que s'efforcera de compléter notre étude.

1. Systèmes de management de la qualité ISO 9001 et développement des compétences

Le management de la qualité sert de fil conducteur à ces efforts pour le développement des compétences. Il est important de comprendre les relations entre les systèmes qualité normalisés, la performance organisationnelle et les compétences humaines afin de placer les normes ISO 10015 :2019 et ISO 10018 :2020 dans leur ensemble systémique approprié. Les études qui seront présentées sont des études allant d'une analyse macro des relations qualité, innovation et performance à une étude de l'impact empirique d'ISO 9001 :2015 sur les compétences des responsables qualité.

1.1. Management de la qualité, innovation et performance organisationnelle

Dans une combinaison de l'étude macro et synthétique Relationships Between Quality Management, Innovation and Performance de (García-Fernández, 2022) : dans cet ouvrage fournit le cadre analytique

de référence. Avec une analyse systématique de 172 articles sélectionnés dans Web of Science et Scopus, il démontre l'association positive entre le management de la qualité, l'innovation des produits et des procédés, donc incrémentale et radicale et la performance opérationnelle et financière. Ainsi, les chercheurs ont mis en œuvre un modèle d'interrelation directe et indirecte entre les trois aspects, abordant ainsi une lacune statistique dans le management de la qualité, qui traitait rarement ces trois dimensions de manière conjointe.

1.2. Impact empirique de la norme ISO 9001 sur la performance opérationnelle

Élargissant cette perspective et en se concentrant sur les effets réels des systèmes normalisés, le deuxième article, *The Effect of Quality Management System (ISO 9001) on Operational Performance of Various Organizations in Indonesia* de (Bakhtiar, 2023) étudie l'utilisation de la norme ISO 9001 :2015 dans différentes organisations et ses conséquences sur la performance organisationnelle et la durabilité. En utilisant une enquête quantitative via un questionnaire à échelle de Likert, envoyée à 1000 entreprises certifiées et analysée via la méthode PLS ou les moindres carrés partiels, l'auteur identifie les quatre variables suivantes : la planification de la certification, l'engagement organisationnel, l'application des procédures et la culture qualité. Les découvertes révèlent que deux variables, l'application des procédures et la culture qualité, ont un impact positif et significatif sur la performance opérationnelle, tandis que les deux autres, la planification et l'engagement organisationnel, ne le font pas. Cela indique que l'augmentation des conditions de performance est valide uniquement si elles sont combinées à une application réussie et à une culture de management de qualité approfondie.

1.3. Rôle de la structure organisationnelle dans la mise en œuvre de la norme ISO 9001

Cette recherche s'articule (Al Balushi, 2024) autour d'une interrogation cruciale qui a longtemps occupé chercheurs et professionnels : pourquoi certaines structures parviennent-elles à appliquer des systèmes de management de la qualité alors que d'autres ne réussissent pas, bien qu'elles détiennent la même certification ? L'étude révèle que la réponse ne se trouve pas dans la norme en elle-même, mais plutôt dans le cadre organisationnel où celle-ci est appliquée. La structure organisationnelle est en vérité l'incubateur essentiel préétabli qui détermine le succès de toute initiative qualité. Pour saisir cette relation complexe, la recherche a adopté une approche qualitative alliant la perspective d'un intervenant interne à l'objectivité d'un chercheur externe. Cela a impliqué la conduite de 32 entretiens semi-structurés, suivis d'un entretien réflexif final, abordant des sujets clés tels que la communication, l'autonomisation des employés, l'approche axée sur les processus et la capacité à s'adapter au changement. Les conclusions ont montré que l'application de la norme ISO 9001 :2015 était plus performante et avait une influence plus marquée dans les contextes axés sur les processus, alors qu'elle

paraissait désordonnée et peu efficace dans les milieux fondés sur des procédures strictes. Il est primordial de noter que la norme a prouvé son efficacité pour augmenter la résilience et l'adaptabilité organisationnelles en guidant progressivement la structure organisationnelle vers une approche processus plus avancée. Toutefois, cet effet a été constaté uniquement dans les unités déjà ouvertes à cette orientation. Cette étude se distingue par le fait qu'elle est la première, selon les chercheurs, à examiner le rôle intermédiaire de la structure organisationnelle dans le lien entre la norme ISO 9001 :2015 et la résilience d'une organisation. Elle aboutit à un guide pratique pour aider les organisations vers une qualité véritable et une résilience soutenue.

Les trois études García-Fernández 2022 ; Bakhtiar 2023 ; Al Balushi, 2024 montrent un point de convergence avec des résultats fondamentaux : la performance organisationnelle ne concerne pas seulement la conformité aux règlements, mais aussi une culture de la qualité qui soit intégrée avec des savoir-être. Leurs méthodologies mixtes permettent d'avoir une vision macro et micro des différentes relations de la performance. Ces résultats permettent d'asseoir un cadre théorique pour justifier l'apport des normes ISO 10015 :2019 et ISO 10018 :2020 pour structurer le développement des compétences et l'engagement des personnes par rapport aux systèmes de management de la qualité.

Le tableau suivant présente les lacunes scientifiques identifiées dans les études de ce premier axe thématique

Tableau N° 1 synthétise les lacunes scientifiques du premier axe thématique

Auteur(s) et Année	Lacune identifiée	Pertinence pour notre étude	Méthodologie de la recherche	Résultats de la recherche
García-Fernández (2022)	Absence d'études intégrant simultanément qualité, innovation et performance dans les entreprises industrielles des pays en développement .	Notre étude applique ce cadre macro à PTD S.P.A., leader national de l'emballage PET à Blida, en examinant empiriquement les relations entre système qualité (ISO 9001/10015/10018), développement des compétences et performance opérationnelle dans le contexte industriel algérien.	Revue systématique de 172 articles (Web of Science, Scopus)	Association positive entre management de la qualité, innovation et performance opérationnelle/financière
Bakhtiar (2023)	L'étude se limite au	Notre étude comble ce manque en évaluant, au	Questionnaire Likert,	Application des procédures et

	contexte indonésien et ne traite pas de l'articulation entre ISO 9001 :2015 et les normes de compétences (ISO 10015 / ISO 10018).	sein de PTD S.P.A. déjà certifiée ISO 9001:2015, l'articulation concrète entre ce référentiel et les normes ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020, via des checklists de conformité et des entretiens semi-directifs auprès du DRH, de la chargée RH et du RMQ.	N=1000, PLS-SEM	culture qualité impactent positivement la performance opérationnelle ; la planification et l'engagement organisationnel n'ont pas d'effet significatif.
Al Balushi, 2024	La recherche sur le rôle médiateur de la structure organisationnel le dans la relation ISO 9001 :2015 / résilience reste absente de la littérature, notamment dans les contextes industriels du Maghreb.	Notre étude examine ce rôle médiateur dans le contexte de PTD S.P.A. (Blida), où la structure organisationnelle caractérisée par une DRH transversale et un RMQ garant de la conformité conditionne directement l'efficacité de la mise en œuvre d'ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020.	Approche qualitative : 32 entretiens semi-structurés + entretien réflexif	ISO 9001:2015 est plus efficace dans les structures orientées processus ; la structure organisationnelle est la variable médiatrice clé entre ISO 9001:2015 et la résilience organisationnelle.

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des lacunes scientifiques du premier axe thématique

2. Formation et développement des compétences

La formation et le développement des compétences constituent des leviers stratégiques incontournables pour la performance organisationnelle. Dans un contexte marqué par des exigences croissantes de qualité et de compétitivité, les entreprises sont amenées à structurer et évaluer rigoureusement leurs pratiques formatives. La présente section explore cette thématique à travers trois axes complémentaires : l'évaluation normative des processus de formation selon l'ISO 10015 :2019, les dynamiques de formation propres à l'industrie manufacturière et plastique, et les spécificités du contexte algérien en matière de management des compétences. Cette approche progressive permet d'ancrer notre étude dans une réflexion à la fois théorique, sectorielle et contextuelle.

2.1. Évaluation du processus de formation selon ISO 10015 :2019

L'évaluation du processus de formation constitue un axe central de notre étude, dans la mesure où elle permet de mesurer l'écart entre les pratiques existantes et les exigences normatives. Les études

suivantes progressent d'une évaluation institutionnelle globale de la conformité à la norme ISO 10015 :2019, vers une application sectorielle dans une organisation de services publics, jusqu'à la mesure de l'impact direct de la norme sur les apprenants eux-mêmes. Ces trois recherches, bien que menées dans des contextes différents, se complètent pour offrir une vision à la fois normative, organisationnelle et pédagogique de l'application d'ISO 10015 :2019.

2.1.1. Conformité à ISO 10015:2019

Les deux recherches développent un rapport commun de leur évaluation, prenant comme référence l'ISO 10015 :2019 et suivant les études des chercheurs Ali et Sh & Lafta, 2022.

La première recherche, *Measuring and Evaluating the Fulfillment of Competence Management Criteria According to ISO 10015:2019 Case Study of Baghdad Municipality* (Ali & Kammoun, 2023) a mesuré le niveau de conformité d'une municipalité irakienne à l'aide d'une checklist à 98 éléments. La saisie des données a été effectuée par le biais des calculs de fréquence, de pourcentage et de valeur moyenne. La constatation a révélé que 72 % du système était resté opérationnel, car bien que celui-ci ait été entièrement installé, il y avait des procédures d'exploitation qui étaient encore accessibles par la documentation

La seconde étude, intitulée *Evaluation of the Level of Application of the Quality of the Training Process in Accordance with the Requirements of ISO 10015:2019 Applied Research in the National Insurance Company* (Sh & Lafta, 2022) démontre l'application des normes de qualité de la formation utilisées par cette organisation. L'évaluation, basée sur une grille de 104 questions, a révélé un taux de satisfaction de 36 % pour l'ensemble des critères requis, selon une méthode de pondération arithmétique. Les organisations mettent en œuvre la norme ISO 10015 :2019 selon des méthodes différentes, ce qui constitue une distinction essentielle entre ce cas et le précédent. Ces deux études montrent que les organisations doivent mettre en place des processus d'amélioration continue, associés à de meilleures pratiques de documentation et à des systèmes de soutien structurés, afin de combler leurs écarts de performance.

L'analyse comparatif de ces deux études Ali, 2023 ; Sh & Lafta, 2022 révèle un accord sur l'importance fondamentale de l'ISO 10015 :2019 dans l'amélioration des systèmes de formation, tout en mettant en évidence des différences d'application en fonction des contextes. Leurs démarches méthodologiques complémentaires permettent une analyse en trois dimensions de la norme : normative, organisationnelle et pédagogique. Il s'avère que l'efficacité de sa mise en œuvre dépend considérablement d'un soutien spécifique et d'un cadre organisationnel favorable.

2.2. Formation dans l'industrie manufacturière et plastique

Il est crucial de comprendre les dynamiques de formation en milieu industriel pour évaluer l'efficacité du développement des compétences dans notre terrain d'étude. Les quatre recherches sélectionnées suivent une séquence logique : des stratégies générales de formation dans les pays en développement, vers l'évaluation de l'efficacité de la formation, en passant par les aptitudes des formateurs dans le secteur du plastique.

2.2.1. Stratégies de formation dans l'industrie et évaluation de leur efficacité

Les travaux d'Allais, Paul, et Kesavan, forment un ensemble cohérent abordant les méthodes et l'évaluation du développement des compétences dans le cadre des industries.

L'étude d'(Allais & Schöer, 2025) nommée *Vocational Skill Development Strategies of Manufacturing Companies in Six Low-and Middle-Income Countries*, explore les relations entre la formation technique et professionnelle (EFTP) institutionnelle et l'apprentissage en milieu de travail dans six pays à faibles ou moyens revenus, soit le Bangladesh, le Cambodge, le Laos, le Vietnam, l'Éthiopie et l'Afrique du Sud. Ses conclusions soulignent que les structures qui valorisent le développement professionnel ont généralement tendance à favoriser des dispositifs bien structurés, dans lesquels la formation professionnelle initiale et continue s'inscrit dans une stratégie globale de formation, avec des disparités significatives observées selon les contextes sectoriels et géographiques.

En se concentrant spécifiquement sur les outils d'évaluation de la performance formative, l'étude de (Paul et al., 2024) intitulée *Training effectiveness evaluation: Advancing a Kirkpatrick model based composite framework*, élabore un cadre quantitatif robuste structuré autour de quatre dimensions, qui s'appuie sur le modèle de Kirkpatrick, l'analyse en composantes principales et un test de sensibilité réalisé auprès de 1 000 participants. Les résultats indiquent qu'un quart des programmes pourrait être de faible efficacité et que les perceptions des apprenants ont une incidence positive sur l'acquisition des connaissances. La revue de littérature de (Kesavan, 2022) portant le titre *Literature Review on Training Effectiveness in Manufacturing Industries*, vient apporter une dimension concrète à cette approche conceptuelle en plaçant la question du développement des compétences dans le contexte réel de l'industrie, en soulignant que la performance est centrale dans la formation. Pour améliorer les résultats dans des contextes hautement techniques, il est impératif d'être performant.

2.2.2. Compétences des formateurs dans l'industrie plastique

Atteignant la dimension la plus spécifique et directement liée à notre champ d'expertise, l'étude (Dokchan & Roopsing, 2024) intitulée *Guidelines for the Competency Development of Trainers in the Plastics Molding Injection Factories in Thailand* propose des conseils utiles pour améliorer les compétences des formateurs dans les usines de moulage par injection plastique (PMIF). Cette recherche, utilisant une approche mixte impliquant 284 opérateurs et 14 formateurs via des questionnaires, des entretiens semi-structurés, des statistiques descriptives et une régression linéaire met en évidence trois aspects essentiels des compétences : les connaissances théoriques, les aptitudes techniques et les comportements. Huit sous-compétences clés se distinguent, classifiées dans le champ des connaissances (psychologie de l'éducation, attitude du formateur, analyse comportementale, formation et accompagnement) ainsi que dans celui des compétences pratiques (méthode pédagogique, habileté auditive, maîtrise des outils numériques, analyse comportementale). Ces contributions servent de point de référence précieux pour notre propre travail, qui se déroule dans un contexte industriel plastique similaire.

Ces quatre travaux de recherche Allais, 2025 ; Paul, 2024 ; kesavan, 2022 ; Dokchan, 2024 se complètent harmonieusement : le premier apporte une analyse comparative mondiale des politiques de formation, le second propose un outil d'évaluation méthodiquement solide, le troisième lie la question aux restrictions économiques spécifiques à l'industrie, alors que le quatrième aborde les capacités opérationnelles des formateurs dans l'industrie du plastique. Dans l'ensemble, elles offrent un fondement conceptuel robuste qui pave la voie à l'examen normatif au centre de notre étude.

2.3. Contexte algérien : management des compétences et formation

Pour intégrer notre étude dans le contexte industriel algérien, il est indispensable de réaliser une analyse détaillée des méthodes locales de management des compétences et de formation professionnelle. L'objectif est d'apprécier l'écart entre la réalité organisationnelle des entreprises en Algérie et les normes internationales de référence. Les deux études suivantes évoluent d'une évaluation institutionnelle globale vers une vérification empirique spécifiquement ciblée sur les PME sous-traitantes.

2.3.1. Défis et opportunités du management des compétences en Algérie

L'étude nommée *Implementation of Competency Management in Economic Enterprises : Challenges and Opportunities* (Boumegoura, 2025) dresse un état des lieux détaillé des

pratiques de management des compétences dans le secteur économique algérien. Cette recherche, s'appuyant sur une analyse approfondie de la situation présente, souligne l'existence d'obstacles structurels persistants : absence de structures institutionnelles appropriées, défaillance de certains processus de management et forte dépendance à des facteurs externes. Cependant, des perspectives encourageantes restent possibles, notamment par le biais de collaborations inhabituelles et l'adaptation des normes internationales aux particularités du contexte national. L'étude conclut que l'adoption d'une approche globale et cohérente est indispensable pour améliorer la compétitivité des entités algériennes.

Ces observations sont confirmées et approfondies par les travaux empiriques de (Amroune & Azouz, 2024), sous le titre Contribution of Acquisition and Training of Personnel to Improving the Performance of Algerian Small and Medium-sized Subcontracting Enterprises. Cette étude, s'appuyant sur des informations collectées auprès de plusieurs PME sous-traitantes en Algérie, établit empiriquement que la performance organisationnelle est fortement influencée par l'efficacité des processus de recrutement et de formation du personnel. Elle sert donc à renforcer les enseignements théoriques issus de recherches antérieures, tout en prouvant que la formation est un facteur crucial pour optimiser les performances dans le domaine productif algérien justifiant ainsi pleinement l'utilisation d'un cadre normatif organisé tel qu'ISO 10015 :2019 pour superviser et contrôler ces actions.

Ces deux études Boumegoura, 2025 ; Amroune, 2024 parviennent à une conclusion commune : il existe un écart significatif entre les méthodes de management des compétences utilisées dans les organisations algériennes et les normes internationales requises. La complémentarité entre leurs approches une axée sur l'analyse institutionnelle et l'autre sur l'expérience de terrain renforce la validité de notre étude et justifie le choix des normes ISO 10015 :2019 et ISO 10018 :2020 comme guides opérationnels adaptés aux spécificités du milieu industriel algérien.

Le tableau suivant synthétise les lacunes scientifiques identifiées dans les études du deuxième axe thématique :

Tableau N° 2 synthétise les lacunes scientifiques du deuxième axe thématique

Auteur(s) et Année	Lacune identifiée	Pertinence pour notre étude	Méthodologie de la recherche	Résultats de la recherche
Ali (2023) et Sh & Lafta, (2022)	Les deux études évaluent ISO 10015 :2019 dans des	Notre étude transfère cette approche évaluative par checklist (98 et 104	Checklist d'évaluation (98 et 104	Taux de conformité à ISO

	secteurs publics (municipalité, assurance) mais aucune n'est appliquée au secteur industriel manufacturier, encore moins à l'industrie plastique.	critères) au secteur industriel manufacturier plastique, en l'appliquant à PTD S.P.A. (Blida) premier cas algérien d'évaluation simultanée de la conformité à ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020 dans une unité de production PET.	éléments) ; pondération arithmétique	10015 :2019 de 72 % et 36 % respectivement ; nécessité d'amélioration continue
Allais (2025), Paul (2024), kesavan (2022)	Ces études analysent la formation manufacturière sans référence aux normes ISO 10015 :2019 ou ISO 10018 :2020 comme cadre structurant.	Notre étude intègre ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020 comme référentiels structurants pour évaluer les pratiques de formation et d'engagement à PTD S.P.A., comblant le vide souligné par ces travaux sur l'absence de cadre normatif ISO dans les industries manufacturières des pays en développement.	Comparaison internationale (6 pays) ; modèle de Kirkpatrick ; revue de littérature	La formation structurée améliore la performance ; 25 % des programmes sont peu efficaces ; la performance est centrale dans l'industrie
Dokchan (2024)	Les lignes directrices sont élaborées pour le contexte thaïlandais. Aucune étude similaire n'existe pour l'industrie plastique algérienne.	Notre étude fournit un premier équivalent algérien à ce travail thaïlandais, en évaluant les compétences des formateurs et la conformité du processus de formation au sein d'une usine de transformation plastique (PTD S.P.A., Blida) à travers des entretiens et checklists ISO 10015:2019.	Méthode mixte : questionnaires (N=284 opérateurs + 14 formateurs) + entretiens semi-structurés + statistiques descriptives + régression linéaire	8 sous-compétences clés identifiées pour les formateurs dans l'industrie plastique
Boumegour a (2025) et Amroune (2024)	Ces études diagnostiquent les défis du management des compétences en Algérie sans proposer de cadre normatif structuré basé sur ISO 10015 :2019 ou ISO 10018 :2020.	Notre étude apporte ce cadre normatif manquant en évaluant, à PTD S.P.A. (Blida), la conformité effective aux normes ISO 10015:2019 (taux global 63,5 %) et ISO 10018:2020 (64,4 %), et en proposant des recommandations opérationnelles pour combler les écarts identifiés dans le contexte industriel algérien.	Analyse institutionnelle + enquête empirique auprès de PME sous-traitantes algériennes	Écart significatif entre pratiques algériennes et normes internationales ; la formation est un levier de performance

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des lacunes scientifiques du deuxième axe thématique

3. Engagement du personnel et qualité

L'engagement du personnel représente un facteur déterminant dans la réussite des systèmes de management de la qualité et la performance organisationnelle globale. Au-delà des compétences techniques, c'est la capacité des organisations à mobiliser et impliquer durablement leurs collaborateurs qui conditionne l'efficacité des démarches qualité. La présente section examine cette thématique à travers deux axes complémentaires : les conditions organisationnelles qui favorisent l'engagement dans le cadre de la norme ISO 10018 :2020, et les leviers managériaux tels que le leadership, la motivation et la reconnaissance qui en constituent les principaux déterminants. Cette analyse croisée vise à établir les fondements théoriques nécessaires à la compréhension de l'engagement comme processus structuré et pilotable.

3.1. Conditions organisationnelles de l'engagement et application d'ISO 10018

La norme ISO 10018 :2020 définit des directives spécifiques pour l'engagement du personnel, visant à encourager leur engagement active et à améliorer leurs compétences dans le contexte des systèmes de management de la qualité. Les études suivantes visent à analyser les conditions organisationnelles qui favorisent cette participation, les processus internes qui contribuent à son développement, ainsi que son intégration dans les cadres normatifs de référence.

3.1.1. Qualité de vie au travail et conditions de l'engagement industriel

L'étude intitulée *Factors Affecting the Quality of Work Life for Industrial Labour Force : Empirical Evidence from a Developing Country* (Gazi et al., 2024) examine les déterminants de la qualité de vie au travail (QVT) auprès de 420 les employés industriels du Bangladesh, avec un taux de réponse de 93,33 %, analysés par PLS-SEM. Les résultats identifient comme facteurs directs de la QVT : l'environnement de travail, la culture et le climat organisationnels, les relations interpersonnelles, la rémunération, l'autonomie, la satisfaction et la sécurité de l'emploi. Fait notable pour notre problématique, la formation et le développement n'exercent pas d'influence significative sur la QVT de manière isolée ce qui suggère que l'engagement repose d'abord sur des conditions organisationnelles globales, et que la formation seule ne suffit pas à l'induire.

3.1.2. Mise en œuvre d'ISO 10018 :2020 : engagement comme processus managérial

En ancrant explicitement l'analyse dans le référentiel ISO 10018 :2020, l'étude intitulée *Personnel Engagement Based on Quality Standards Requirements as a Factor in Modern*

Organization Development (Ilyukhina & Bogatyreva, 2023) représente l'ancrage normatif central de cet axe d'analyse. Conduite au sein d'une entreprise manufacturière du secteur des transports, cette recherche décrit les étapes de développement et de mise en œuvre d'un processus d'engagement du personnel conforme aux exigences d'ISO 10018. Elle observe que l'engagement, pris isolément, ne constitue pas à lui seul un levier suffisant d'amélioration de la performance au travail. L'auteure préconise en conséquence une approche intégrée combinant des conditions favorables à la motivation intrinsèque, une communication transparente des résultats, un développement continu des compétences et un leadership qualité affirmé. L'article souligne également le rôle déterminant des managers et de leurs qualités de leadership dans la mise en œuvre effective du système d'engagement.

Ces deux études Gazi, 2024 ; Ilyukhina, 2023 se complètent de manière logique et synergique : la première établit les bases organisationnelles indispensables pour l'apparition de l'engagement, alors que la seconde fournit le cadre normatif structuré essentiel pour son évolution. Si l'on prend en compte ces éléments ensemble, il apparaît qu'une implication durable nécessite à la fois un cadre de travail propice et une structure managériale bien organisée, en accord avec les critères de l'ISO 10018 :2020.

3.2. Leadership, motivation et reconnaissance comme leviers d'engagement

L'engagement du personnel est influencée par divers facteurs organisationnels que la norme ISO 10018 :2020 recommande d'organiser et de gérer de façon systématique. Les recherches suivantes évoluent d'une exploration à grande échelle des facteurs qui stimulent l'engagement, au rôle unique du leadership participatif, jusqu'aux comportements novateurs engendrés par cet engagement trois niveaux d'analyse étroitement liés à la question principale de notre étude.

3.2.1. Reconnaissance, équité et leadership comme déterminants de l'engagement

Les travaux de Jo constituent un corpus thématique cohérent axé sur l'importance du leadership et de la valorisation en tant que catalyseurs de l'engagement professionnel.

L'étude de (Jo & Shin, 2025) intitulée *The Impact of Recognition, Fairness, and Leadership on Employee Outcomes: A Large-Scale Multi-Group Analysis*, utilise la technique PLS-SEM pour examiner les informations collectées auprès de 25 285 employés, et met en évidence que la reconnaissance incite de façon significative l'engagement professionnel, que le leadership transformationnel renforce cette participation tout en réduisant les risques d'épuisement au travail, et que le surmenage a un impact nuancé sur ces divers paramètres. De plus, l'analyse à

plusieurs groupes révèle un impact qui varie en fonction de l'affiliation au secteur privé ou public.

Le tableau suivant présente les lacunes scientifiques identifiées dans les études du troisième axe :

Tableau N° 3 synthétise les lacunes scientifiques du troisième axe thématique

Auteur(s) et Année	Lacune identifiée	Pertinence pour notre étude	Méthodologie de la recherche	Résultats de la recherche
Gazi (2024)	L'étude est menée dans le secteur industriel du Bangladesh. Aucune étude similaire n'évalue les conditions d'engagement des travailleurs industriels algériens en lien avec ISO 10018 :2020.	Notre étude examine ces conditions au sein de PTD S.P.A. (Blida, 174 collaborateurs), où l'enquête de satisfaction interne (taux 63 %) et les séances de brainstorming révèlent que l'environnement de travail, la reconnaissance et le leadership constituent les principaux déterminants de l'engagement, en cohérence avec les exigences d'ISO 10018:2020.	Enquête quantitative (N=420, taux 93,33 %, PLS-SEM)	Facteurs de QVT identifiés : environnement, culture, relations, rémunération ; la formation seule ne suffit pas à induire l'engagement
Ilyukhina (2023)	L'application d'ISO 10018 :2020 est limitée au secteur du transport. Son applicabilité dans l'industrie manufacturière et plastique n'est pas examinée.	Notre étude transfère ce cadre normatif ISO 10018:2020 au secteur manufacturier algérien, en évaluant son niveau d'application à PTD S.P.A. (Blida) via une checklist de 75 critères taux global de conformité 64,4 % et en formulant des recommandations d'amélioration adaptées au contexte local.	Étude de cas dans une entreprise de transport (approche normative ISO 10018 :2020)	L'engagement requiert un leadership affirmé, une reconnaissance formelle et un développement continu des compétences
Jo (2025)	Ces études mesurent l'engagement sans référence explicite à un cadre normatif ISO. Le lien entre déterminants de l'engagement et ISO 10018 :2020 n'est pas établi.	Notre étude valide ces déterminants dans le contexte de PTD S.P.A. (Blida), où le brainstorming Groupe B (opérateurs) révèle que l'absence d'un système formel de reconnaissance et l'hétérogénéité du leadership constituent les deux freins majeurs à l'engagement, conformément aux prescriptions d'ISO 10018 :2020.	PLS-SEM à grande échelle (N=25 285 employés, analyse multi-groupes)	La reconnaissance et le leadership transformationnel induisent l'engagement ; effet variable selon secteur public/privé

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir les lacunes scientifiques du troisième axe thématique

4. Impact commun de la formation et de l'engagement sur la performance

La formation et l'engagement du personnel, bien qu'analysés séparément, trouvent leur pleine valeur lorsqu'ils sont appréhendés conjointement comme leviers complémentaires de la performance organisationnelle. L'articulation entre les normes ISO 10015 :2019 et ISO 10018 :2020 offre précisément un cadre intégré permettant de structurer ces deux dimensions de manière cohérente et mesurable. La présente section examine d'abord les modèles théoriques et empiriques qui établissent le lien entre formation, engagement et performance, avant d'ancrer cette réflexion dans le contexte industriel algérien à travers des études portant sur la gestion stratégique des ressources humaines et la formation continue. Cette double perspective, à la fois universelle et contextualisée, renforce la pertinence d'une approche normative intégrée pour piloter la performance dans les entreprises industrielles algériennes.

4.1. Modèles intégrés : ISO 10015 :2019, ISO 10018 :2020 et performance organisationnelle

Le point crucial de notre problématique réside dans l'articulation entre la formation structurée et l'engagement du personnel. ISO 10015 :2019 et ISO 10018 :2020 ont pour but commun de structurer le développement des compétences et d'encourager l'engagement actif de tous les acteurs concernés. Les études suivantes passent d'une conceptualisation théorique de l'engagement comme prédicteur de la performance organisationnelle, à des validations empiriques ancrées dans des contextes sectoriels et opérationnels de plus en plus spécifiques.

4.1.1. Engagement et performance : fondements théoriques et rôle médiateur

Les travaux d'Arshad, et d'Ahmed, constituent un duo théorique et empirique particulièrement structurant.

L'étude d' (Arshad & Ming, 2024) intitulée *An Overview of Employee Engagement and its Relationship to Employee Performance in the Background of Human Resource Development*, offre un récapitulatif détaillé du lien entre l'engagement du personnel et la performance dans le contexte du développement des ressources humaines, en s'appuyant à la fois sur des modèles conceptuels reconnus et des observations tirées de la pratique organisationnelle. Elle démontre que les employés fortement investis affichent des niveaux de performance plus élevés sur plusieurs critères réalisation des missions, contentement au travail, comportement civique et aptitude à innover et souligne l'importance cruciale d'un investissement soutenu dans le perfectionnement du capital humain.

L'étude d' (Ahmed et al., 2025) nommée *How Employee Engagement Mediates the Training and Development and Work Life Balance Towards Job Performance of the Private Banks*, fournit la confirmation empirique supplémentaire nécessaire pour ce cadre d'analyse. En se basant sur 346 questionnaires analysés avec PLS-SEM via SmartPLS 4 dans les banques privées du Bangladesh, cette étude confirme que la formation et le perfectionnement professionnel ont un impact considérable sur l'engagement et l'efficacité des employés. De plus, elle souligne le rôle crucial de l'implication au travail comme médiateur entre ces deux facteurs. Ce constat valide directement l'importance d'une approche intégrée mêlant ISO 10015 :2019 sur la formation et ISO 10018 :2020 sur l'engagement, dans le but d'optimiser la performance globale des entités.

4.1.2. Impact de la formation sur la performance : du contexte académique au contexte manufacturier

L'étude de Sija présente une démonstration empirique de l'impact de la formation sur la performance dans les contextes professionnels.

L'étude de (Sija, 2024) nommée *Unveiling the Impact of Training and Development on Employees's Performance in Manufacturing Enterprises*, se concentrant sur le secteur manufacturier, établit, par une méthodologie mixte impliquant 155 participants et analysée à l'aide de SPSS, un lien fort et significatif entre la formation et la performance ($R^2 = 0,461$, $\beta = 0,700$). Elle démontre que cela explique 46,1 % de sa variance globale.

4.2. Contexte algérien industriel et formation stratégique

L'intégration de notre étude au sein du paysage industriel algérien nécessite une investigation détaillée des dynamiques locales relatives à la formation et au management des ressources humaines, en lien avec les normes et standards réglementaires actuels. Les recherches suivantes évoluent d'une évaluation stratégique de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, vers l'éducation continue en tant que facteur clé de durabilité sectorielle, jusqu'à l'impact de la formation dans les contextes de production intelligente.

4.2.1. Management stratégique des ressources humaines dans les entreprises algériennes

L'étude nommée *Predictive Management of Human Resources at the Algerian Economic Foundation under Foreign Partnership Field Study at the Fertial Foundation-Annaba* (Sayah, 2025) examine les ajustements nécessaires dans le management des ressources humaines d'une société industrielle algérienne suite à l'engagement d'un partenaire étranger. En misant sur une

approche qualitative basée sur une étude de cas des entretiens semi-structurés menés avec 21 acteurs organisationnels et une analyse documentaire interne cette recherche met en évidence que Fertial a redéfini sa gestion du personnel grâce à un choix précis des profils, un programme de formation continue et une réorganisation progressive. La participation du partenaire étranger a considérablement amélioré la planification stratégique, malgré le maintien de quelques pratiques non officielles dans les opérations courantes. L'étude confirme que le management prévisionnel des RH est un levier essentiel à la pérennité industrielle dans un contexte de partenariat international.

4.2.2. Formation continue comme levier de durabilité et de performance dans l'industrie

Les travaux de Dehiles, et de Ghulman, se complètent l'un l'autre pour souligner l'importance stratégique de la formation dans le changement et l'amélioration des performances des organisations industrielles.

L'étude de (Ghulman, 2025) nommée *From Training to Transformation: How Human-Centred Practices Shape Smart Manufacturing Outcomes* Cette étude, réalisée après de 316 participants du secteur manufacturier en Arabie Saoudite et analysée à l'aide du logiciel JASP, examine l'impact de la formation continue sur l'adaptabilité des employés et l'efficacité des usines intelligentes. Les résultats indiquent que la formation continue a une connexion importante avec l'adaptabilité organisationnelle, et que cette dernière agit comme un intermédiaire entre la formation et la performance productive une démonstration qui peut être directement appliquée aux contextes du secteur industriel algérien que notre recherche vise à étudier.

L'étude de (Dehiles & Miliani, 2024) intitulée *Le rôle fondamental de la formation professionnelle continue dans la stratégie d'entreprise pour un avenir durable*, se penche sur l'intégration des principes du développement durable dans le secteur algérien de la construction. Cette analyse est basée sur des entretiens semi-structurés réalisés avec dix promoteurs immobiliers à Oran, mettant en lumière le rôle que joue la formation continue dans ce processus. Cette étude indique que de nombreux acteurs consultés mettent de l'argent dans des programmes de formation spécifiques, mais que la faible adoption des normes internationales limite grandement leur portée une observation qui fait écho à la question centrale de notre étude.

Ces trois études Sayah, 2025 ; Dehiles, 2024 ; Ghulman, 2025 soulignent l'importance stratégique de la formation comme outil de changement et d'amélioration de la performance

dans les entités industrielles actuelles. Leurs diverses méthodes étude de cas qualitative, entretiens semi-directifs et approche quantitative-médiative fournissent une perspective globale sur les défis de la formation dans les sociétés industrielles algériennes et à l'étranger. Ces enseignements soulignent l'importance d'un cadre normatif intégré combinant ISO 10015 :2019 et ISO 10018 :2020 pour réguler ces pratiques de façon stricte, cohérente et quantifiable.

Le tableau suivant synthétise les lacunes scientifiques identifiées dans les études du quatrième axe thématique :

Tableau N° 4 synthétise les lacunes scientifiques du quatrième axe thématique

Auteur(s) et Année	Lacune identifiée	Pertinence pour notre étude	Méthodologie de la recherche	Résultats de la recherche
Arshad (2024) et Ahmed (2025)	Ces études traitent du secteur bancaire et du DRH général. Aucune ne valide empiriquement le modèle intégré ISO 10015 :2019 - ISO 10018 :2020 dans une industrie manufacturière.	Notre étude valide ce modèle intégré ISO 10015 :2019 + ISO 10018 :2020 dans le contexte spécifique de PTD S.P.A. (Blida), en mesurant empiriquement les taux de conformité aux deux normes (63,5 % et 64,4 %) et en établissant le lien entre formation structurée, engagement du personnel et performance opérationnelle de l'entreprise.	Revue conceptuelle (Arshad) + enquête quantitative PLS-SEM via SmartPLS 4, N=346 (Ahmed)	L'engagement médie la relation la formation-performance ; l'approche intégrée ISO 10015 :2019 + ISO 10018 :2020 optimise la performance
Sija (2024)	Ces études mesurent l'impact de la formation sans référence aux normes ISO 10015 :2019 ou ISO 10018 :2020. Le lien entre formation normalisée et performance n'est pas établi.	Notre étude établit ce lien dans le cadre normatif ISO 10015:2019 au sein de PTD S.P.A. (Blida), où les entretiens confirment une réduction mesurable du taux de rebut sur les lignes ayant bénéficié de formations ciblées, situant la formation normalisée comme levier direct de performance industrielle.	Méthode mixte : N=155 participants, SPSS, régression multiple	Lien fort entre formation et performance ($R^2=0,461$, $\beta=0,700$) ; la formation explique 46,1 % de la variance
Sayah (2025) et Dehiles (2024)	Ces études algériennes examinent la formation stratégique sans s'appuyer sur un cadre normatif ISO structurant. L'opérationnalisation par ISO 10015 :2019 et ISO 10018 :2020 est absente.	Notre étude apporte ce cadre normatif structurant à PTD S.P.A. (Blida), en opérationnalisant ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020 via checklists et entretiens semi-directifs, et en documentant comment l'entreprise, malgré une politique RH active, présente encore des lacunes dans la planification (chapitre 6 : 33,3	Étude de cas qualitative (21 entretiens) + entretiens semi-directifs (10 promoteurs, Oran)	La formation continue est un levier de pérennité ; faible adoption des normes internationales en Algérie

		%) et la formalisation documentaire.		
Ghulman (2025)	L'étude est menée en Arabie saoudite dans des usines intelligentes. Son application au contexte des industries plastiques algériennes reste inexistante dans la littérature.	Notre étude constitue un équivalent algérien de cette investigation, menée à PTD S.P.A. (Blida), où l'analyse documentaire et les entretiens confirment que la formation continue améliore l'adaptabilité opérationnelle notamment sur les nouvelles lignes automatisées mais nécessite un cadre structurant ISO 10015:2019 pour en mesurer et pérenniser l'impact.	Enquête quantitative (N=316, logiciel JASP, modèle médiateur)	L'adaptabilité organisationnelle médie la relation formation-performance dans les usines intelligentes

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir des lacunes scientifiques du quatrième axe thématique

5. Synthèse Critique et Positionnement Épistémologique de l'Étude

Suite à cette étude approfondie de la littérature, structurée autour de quatre axes thématiques, il est impératif d'effectuer une évaluation critique agrégée des travaux analysés. Cela permettra de positionner notre recherche dans le contexte scientifique actuel et d'attester de sa contribution originale.

Avant tout, toutes les contributions examinées s'accordent sur un point fondamental : l'efficacité organisationnelle découle de l'association d'un système de management de la qualité soigneusement organisé, de méthodes de formation efficaces et d'un engagement durable des employés. Cette observation, articulée autour des normes ISO 9001, ISO 10015 et ISO 10018, est le fil rouge de notre problématique et confirme la pertinence de notre cadre conceptuel intégré.

En second lieu, les études analysées s'accordent à relever des défis récurrents intrinsèques à l'application des normes : résistance organisationnelle au changement, déficits documentaires persistants, lacunes dans la formation des gestionnaires, instabilité des mécanismes de suivi et discordance entre les pratiques locales et les exigences normatives. Ces obstacles sont particulièrement évidents dans les secteurs industriels des pays en développement, et plus précisément en Algérie Boumegoura, 2025 ; Amroune, 2024 ; Souad, 2025 ; Dehiles, 2024, où lacune entre les méthodes organisationnelles actuelles et les exigences des normes internationales reste significatif.

D'un point de vue méthodologique, la diversité des approches utilisées dans les études analysées revues systématiques, analyses bibliométriques, études de cas qualitatives,

recherches quantitatives par PLS-SEM ou SEM, protocoles semi-expérimentaux et méthodes mixtes reflète l'abondance et le développement avancé du domaine scientifique en question. Cette variété d'approches renforce la solidité des conclusions tirées, tout en soulignant l'importance complémentaire des points de vue quantitatifs et qualitatifs pour comprendre la complexité des dynamiques de formation et d'engagement professionnel.

Finalement, cette analyse bibliographique souligne une lacune notable et précisément délimitée dans la recherche scientifique : même si les normes ISO 10015 et ISO 10018 ont été étudiées dans différents cadres institutionnels et géographiques, leur utilisation conjointe et intégrée dans le milieu des entreprises industrielles algériennes spécifiquement au sein de l'industrie du plastique fait cruellement défaut dans le corpus scientifique actuel. À ce jour, aucune étude ne présente de modèle empirique qui évalue simultanément l'impact de la formation structurée (ISO 10015) et de l'engagement des employés (ISO 10018) sur la performance organisationnelle dans ce contexte spécifique. Le manque de références bibliographiques justifie pleinement notre approche scientifique et détermine son apport novateur à la littérature sur le management de la qualité et le développement des compétences au sein des industries algériennes.

Section 02 : Cadre Conceptuel

Le cadre conceptuel de cette étude vise à clarifier les fondements théoriques et les concepts clés du management de la qualité pertinents pour la mobilisation dans le contexte de cette recherche. Nous allons commencer par le contexte du concept de qualité, à partir de son évolution historique, ensuite présenter la standardisation, ses niveaux ainsi que ses organismes, et puis donner un aperçu des normes en tant qu'outils pour gérer la durabilité. Ensuite, nous analyserons la structure d'un système de management de la qualité telle que décrite par l'ISO 9001:2015 et discuterons de ses principes et exigences concernant des ressources humaines adéquates. Nous mettrons également en évidence le personnel en tant que pilier fondamental de l'excellence en matière de qualité, ainsi que le management et le développement des compétences par la formation conformément aux lignes directrices de l'ISO 10015:2019. puis, nous discuterons de l'ISO 10018:2020 et de la manière dont elle contribue à l'engagement du personnel, finalement nous examinerons la nature complémentaire de ces deux normes en tant qu'outil stratégique permettant d'améliorer la performance organisationnelle dans le cadre du SMQ.

1. Qualité, normalisation et management de la qualité

La qualité et la normalisation constituent les piliers fondateurs de tout système de management performant, offrant aux organisations un cadre structuré pour atteindre l'excellence opérationnelle.

1.1. Le concept de qualité et son évolution

La qualité est un concept dynamique dont la définition et les pratiques ont considérablement évolué au fil du temps, passant du simple contrôle industriel à une vision stratégique et globale de l'amélioration continue.

1.1.1. La qualité

La qualité représente un concept fondateur dont l'appréhension requiert une approche à la fois plurielle et progressive. Sur le plan définitionnel, la norme ISO 9000 : 2015 la qualité se définit comme «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.» en référence à des critères tels que la performance, la fiabilité, la durabilité et l'adhésion aux normes actuelles. (ISO9000, 2015)

Cette définition normative s'étend naturellement aux pensées des pionniers du management de la qualité. Crosby, en particulier, adopte une approche clairement normative qui considère la qualité comme l'adhésion rigoureuse aux spécifications établies « c'est la conformité aux spécificités » (Frédéric, 2012), Selon DEMING insiste sur le caractère évolutif de la qualité, la décrivant comme un « concept dynamique qui implique l'amélioration continue ». Dans cette optique, il prône également faire bien du premier coup et tout le temps « Do it right the first time, every time » (Deming, 2002) en mettant l'accent sur le rôle structurant des méthodes statistiques, de l'amélioration des compétences et du cycle PDCA planifier, réaliser, vérifier, agir comme éléments clés de cette approche.

1.1.2. Le cycle PDCA comme outil de pilotage de la qualité

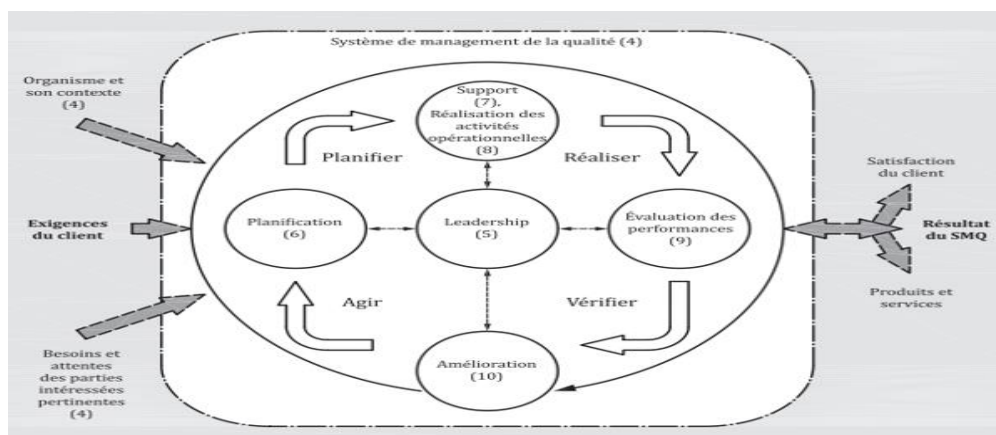
Le cycle PDCA Planifier, Réaliser, Vérifier, Agir constitue la base méthodologique de l'amélioration continue des systèmes de management de la qualité. Présentée par Deming dans les années 1950, cette méthode structure le processus d'amélioration continue en quatre étapes interconnectées et complémentaires.

La phase de Planification représente la planification stratégique : en se basant sur une étude minutieuse du contexte organisationnel et des commentaires de la clientèle, la direction détermine sa politique de qualité, définit des buts quantifiables et met en place un plan d'action

organisé. La phase Do garantit la mise en œuvre opérationnelle des actions qui ont été planifiées à l'avance. L'objectif de l'étape Check est de vérifier si les résultats obtenus correspondent aux buts préétablis, en utilisant des outils comme les tableaux de bord, les bilans internes et les indices de performance. En fin de compte, la phase Act tire des leçons de cette évaluation : elle offre l'opportunité de renforcer et d'universaliser les bonnes pratiques identifiées, ou bien d'initier des actions correctives en fonction des écarts notés. (F. GILLET-GOINARD et B.SENO., 2016)

Il est toutefois essentiel de noter que toute définition de la qualité reste intrinsèquement temporaire et conditionnelle, étant donné que les attentes des clients et des parties prenantes sont constamment en évolution. La qualité n'est pas considérée comme un état fixe, mais plutôt comme une construction dynamique qui s'adapte constamment aux changements des contextes organisationnels et aux attentes grandissantes des parties prenantes impliquées.

Figure N° 1 Représentation de la structure de la présente Norme internationale dans le cycle PDCA



La source : la norme (ISO9001, 2015)

1.1.3. Évolution et conceptualisation de la qualité

La qualité est un concept dont les racines remontent aux origines mêmes de l'activité humaine. Apparaissant dès les tâches quotidiennes les plus basiques, elle s'est progressivement organisée et spécialisée au cours des périodes, mettant ainsi en évidence son aspect profondément transversal et universel.

C'est à la fin du XIXe siècle, grâce au développement du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail, que la qualité s'impose officiellement dans l'univers des affaires. Cette époque se caractérise par une approche de contrôle unitaire, étroitement associée aux besoins

de la production à grande échelle, jetant ainsi les fondements d'une démarche qualité institutionnalisée.

Cette discipline a connu une phase cruciale au cours du XXe siècle. Walter Shewhart a introduit le contrôle statistique des procédés en 1924, ouvrant ainsi la voie à une méthode fermement scientifique pour assurer la qualité. W. Edwards prolongera et enrichira cette contribution. Dès les années 1950, Deming transforme radicalement la notion de contrôle qualité en incorporant les techniques statistiques au centre des méthodes de production, ayant un impact majeur sur l'industrie automobile japonaise spécifiquement.

Ainsi, le Japon se positionne comme un précurseur dans l'évolution du management de la qualité, en conceptualisant et en propageant des idées révolutionnaires comme l'Assurance Qualité et le Total Quality Management. L'éclat du « miracle japonais » amène par la suite les États-Unis à embrasser ces principes, notamment sous l'influence des théories de Deming, établissant ainsi l'importance stratégique de la qualité au niveau mondial. Depuis les années 1990, l'Europe accorde une importance primordiale à la qualité, favorisée par l'adoption de normes internationales telles que la série ISO 9000, fournissant un cadre organisé et partagé pour le management de la qualité au sein des entités.

Aujourd'hui, le management de la qualité se fonde sur deux stratégies complémentaires et inséparables : d'une part, une perspective culturelle qui considère la qualité comme un état d'esprit et une discipline visant l'exigence dans chaque action ; d'autre part, une approche pragmatique matérialisée par l'Assurance Qualité, dont le but est d'assurer l'observance de règles et de normes strictement établies. (Bedaida, 2022)

Tableau 5 : Tableau de Synthèse : Évolution historique de l'évaluation de la qualité

Période	Événement / Concept fondateur	Figures et acteurs clés	Contribution à la démarche qualité
Fin du XIXe siècle	Avènement du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail	Frederick Winslow Taylor	Institutionnalisation du contrôle unitaire de la production ; fondements formels d'une démarche qualité en contexte industriel
1924	Introduction du contrôle statistique des procédés (Statistical Process Control SPC)	Walter A. Shewhart	Ancrage scientifique de la maîtrise de la qualité ; substitution de l'approche empirique par une méthode quantitative rigoureuse
Années 1950	Intégration systématique des méthodes statistiques au sein des processus de fabrication	W. Edwards Deming	Refondation conceptuelle du contrôle qualité ; influence déterminante sur la

			modernisation de l'industrie manufacturière japonaise
Années 1960 à 1980	Développement de l'Assurance Qualité et du Total Quality Management (TQM)	Industrie japonaise, W. E. Deming, Joseph M. Juran	Consécration du « miracle japonais » ; diffusion internationale des principes du management par la qualité ; élévation de la qualité au rang de priorité stratégique
Années 1980 à 1990	Transfert et adoption des modèles japonais de management de la qualité en Occident	Industrie américaine, W. E. Deming	Reconnaissance de la qualité comme levier de compétitivité ; convergence des pratiques managériales à l'échelle internationale
Années 1990	Publication et adoption de la série de normes ISO 9000	Organisation internationale de normalisation (ISO), institutions européennes	Établissement d'un référentiel normatif commun, structuré et internationalement reconnu pour la gestion de la qualité au sein des organisations
Époque contemporaine	Articulation d'une double approche : culturelle et normative	Organisations, directions qualité, instances de normalisation	La qualité se définit désormais comme un état d'esprit fondé sur la rigueur et l'excellence, indissociable du respect des normes et des procédures formalisées

Source : élaboré par nous-même : synthèse ce qui a été mentionné précédemment

1.2. La normalisation et les normes

La normalisation constitue un pilier essentiel du management de la qualité, en fournissant aux organisations un langage commun et des référentiels partagés pour encadrer leurs pratiques.

1.2.1. La normalisation

Avant d'examiner les différents types de normes et leurs niveaux d'application, il convient de définir la normalisation dans son acception institutionnelle et conceptuelle.

1.2.1.1. Définition

La normalisation constitue un outil fondamental pour la régulation des activités économiques et techniques. Selon (Cochoy, 2007) on peut la considérer comme une sorte de « diplomatie des techniques » puisqu'elle vise à unir des intérêts divergents autour d'une référence commune, dans l'objectif de construire un compromis industriel pour éviter les tensions et les conflits commerciaux.

Deux définitions institutionnelles servent de référence pour en tracer les contours avec exactitude. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) définit cela comme une démarche visant à instaurer, face à des enjeux confirmés ou éventuels, des mesures prévues pour un emploi collectif et régulier, dans le but d'atteindre un degré maximal d'efficacité dans un cadre spécifique. Pour sa part, (Grenard, 1996) offre une définition plus succincte en

qualifiant cela de processus de création et de réalisation de documents de référence, généralement appelés normes.

1.2.1.2. Définition et types de normes

Avant d'aborder les niveaux de mise en œuvre de la normalisation, il est essentiel d'éclaircir la nature intrinsèque de son produit phare : la norme. On la décrit comme un document de référence résultant d'une démarche consensuelle entre experts et acteurs concernés entreprises, organisations professionnelles, consommateurs et institutions publiques. Elle découle d'un accord collectif visant à définir des normes, des orientations ou des attributs susceptibles de s'appliquer à des activités ou à leurs résultats. Bien que l'application des normes soit en théorie facultative, elle peut toutefois s'avérer obligatoire dans des secteurs sensibles tels que la santé, la sécurité ou la protection de l'environnement. (Canard, 2009)

Les normes se prêtent à diverses classifications selon leur contenu et leur champ d'application. La typologie retenue ici, fondée sur leur objet, distingue quatre catégories principales (Canard, 2009):

- Les normes fondamentales, qui unifient le langage technique et établissent les conventions de base ;
- Les normes de spécification, qui fixent les critères de qualité applicables aux produits ou services ;
- Les normes de méthodes d'essai, qui encadrent les procédures de mesure et d'évaluation;
- Les normes d'organisation, qui définissent les exigences relatives aux systèmes de management.

1.2.1.3. Niveaux de normalisation et organismes associés

La normalisation s'exerce à des échelles multiples, allant du niveau individuel au niveau international. Selon l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (Arora, 2006) il est possible d'en distinguer quatre niveaux hiérarchiques :

Au niveau international, les standards sont définis par des organisations de référence, dont les plus notables sont l'ISO, la Commission électrotechnique internationale (CEI) et l'Union internationale des télécommunications (UIT). Parmi ces trois entités, l'ISO se distingue comme l'autorité de normalisation dominante à vocation générale et multisectorielle. Fédération d'organisations nationales de normalisation de plus de 165 pays, cette organisation non gouvernementale élabore des normes internationales à caractère facultatif qui touchent un large éventail de secteurs, allant de l'industrie au domaine médical.

Au niveau régional, les entités nationales de normalisation peuvent se regrouper pour développer des normes qui s'appliquent à une zone géographique spécifique. En Europe, le Comité européen de normalisation (CEN), travaillant conjointement avec le CENELEC pour l'industrie électrotechnique et l'ETSI pour les télécommunications, a un rôle clé dans la création de normes qui soutiennent les directives et politiques publiques de l'Union européenne.

Au niveau national, chaque pays possède une Autorité Nationale de Normalisation (ANN), dont la mission est de concevoir et d'implémenter des normes qui répondent aux exigences de son marché domestique, tout en garantissant la représentation du pays dans les organismes régionaux et mondiaux. En Algérie, l'Institut algérien de normalisation (IANOR) est chargé de cette mission. Cet organisme officiel, sous la supervision du ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) doté de la personnalité juridique et d'une indépendance financière.

Finalement, à un **niveau plus restreint**, des normes peuvent être instaurées au sein d'organisations professionnelles, d'entreprises ou par des spécialistes individuellement, démontrant ainsi la flexibilité et l'adaptabilité inhérentes au processus normatif.

1.3. Le Système de Management de la Qualité selon ISO 9001:2015

Le Système de Management de la Qualité représente le cadre normatif de référence permettant aux organisations de structurer leurs processus et d'orienter leurs efforts vers la satisfaction durable des parties prenantes.

1.3.1. Fondements, Cadre Normatif et Enjeux Stratégiques

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) représente une structure organisationnelle complète destinée à aider toute entité à établir ses buts, à déterminer les procédures et les moyens requis pour réaliser les résultats visés, tout en garantissant une gestion harmonisée de leurs interactions dans le but de créer de la valeur et de satisfaire aux exigences des parties concernées (ISO9000, 2015) Sous cet angle, la norme ISO 9001 : 2015 est l'une des références qu'une entité peut exploiter pour organiser et certifier son Système de Management de la Qualité, sans que cela ne soit le seul cadre applicable. Des normes comme l'ISO 10015 :2019 et l'ISO 10018 :2020 fournissent aussi des mécanismes additionnels pour l'implémentation d'un système de management aligné sur les particularités organisationnelles.

L'instauration d'un système de ce genre offre des bénéfices significatifs à toute entité. Tout d'abord, il assure une distribution continue de biens et de services qui répondent aux attentes des clients ainsi qu'aux standards légaux et réglementaires actuels. De plus, il favorise

l'amélioration de la satisfaction client en adoptant une démarche proactive face aux risques et opportunités liés à l'environnement organisationnel. Finalement, il offre la possibilité d'établir la conformité aux exigences particulières du système, ce qui renforce par conséquent la crédibilité de l'organisation vis-à-vis de toutes ses parties prenantes. (ISO9000, 2015) Au regard de ces éléments, l'adoption d'un SMQ s'impose comme une décision stratégique majeure, offrant un levier puissant pour améliorer les performances globales et assurer la pérennité de l'organisation dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

1.3.2. La norme ISO 9001: 2015

La norme ISO 9001:2015 constitue la référence mondiale la plus adoptée en matière de management de la qualité, offrant aux organisations un cadre structuré et adaptable pour piloter leurs processus et répondre aux exigences de leurs parties prenantes.

1.3.2.1. Présentation générale

La norme ISO 9001 :2015 représente le noyau central de management de la qualité dans la série ISO 9000, largement reconnue pour son succès et sa large adoption à travers le monde. Elle compile les besoins et les meilleures pratiques dérivant de l'expertise mondiale, faisant d'elle un guide indispensable pour les organisations qui désirent structurer et perfectionner leur système de management de la qualité. (Bedaida, 2022)

Cette norme, qui a été développée par le sous-comité SC 2 du Comité technique ISO/TC 176, se caractérise par sa portée universelle et son adaptabilité. Cette norme s'adresse à toute forme d'organisation, indépendamment de sa taille, de son secteur opérationnel ou des produits et services qu'elle propose, comme le précise clairement la norme : « Toutes les exigences de cette Norme internationale sont universelles et conçues pour être mises en œuvre dans tout organisme, quel que soit son type ou sa dimension, ainsi que les produits et services qu'il offre. » (ISO9001, 2015)

De plus, la norme ne vise pas à établir une uniformité stricte. Elle ne fixe pas de structure standard pour tous les SMQ, ne demande pas de normalisation de la documentation, et n'impose pas l'utilisation exclusive de son propre vocabulaire, permettant ainsi aux organisations d'ajuster le cadre à leur culture et à leurs pratiques internes.

1.3.2.2. Structure de la norme

La norme ISO 9001 : 2015 utilise la structure de haut niveau (HLS) basée sur le cycle PDCA Planifier, Réaliser, Vérifier, Agir ce qui simplifie son incorporation avec d'autres normes

relatives aux systèmes de management. Elle se compose de dix chapitres disposés de la manière suivante :

Les trois premiers chapitres sont de type introductif : ils précisent le champ d'application, citent les références normatives et établissent les termes et définitions, posant ainsi les bases conceptuelles de la norme.

Les chapitres 4 à 10 expliquent les critères opérationnels pour l'établissement d'un Système de Management de la Qualité performant, englobant : le cadre organisationnel, la direction, la planification, l'assistance, l'exécution des opérations, l'évaluation des résultats et le perfectionnement continu.

1.3.2.3. Les sept principes fondamentaux

La norme ISO 9001 : 2015 s'appuie sur sept principes directeurs qui guident la mise en place d'un SMQ efficace et pérenne (ISO9001, 2015)

1. Orientation client : Le management de la qualité vise en priorité la satisfaction des besoins et attentes des clients, à travers une écoute continue et une adaptation constante aux évolutions du marché.

2. Leadership : La direction doit établir une vision claire, mobiliser les ressources nécessaires et créer les conditions favorables à l'atteinte des objectives qualités.

3. Implication du personnel : L'engagement des collaborateurs à tous les niveaux hiérarchiques est indispensable. La formation, la reconnaissance et l'autonomisation des équipes renforcent leur contribution aux démarches d'amélioration continue.

4. Approche processus : Chaque activité de l'organisation est appréhendée comme un processus doté d'objectifs précis, de responsabilités clairement définies et d'indicateurs de performance mesurables.

5. Amélioration continue : L'optimisation permanente des processus, des produits et des services constitue le fondement du SMQ, permettant de réduire les inefficacités et d'accroître la satisfaction des parties prenantes.

6. Prise de décision fondée sur des preuves : Les décisions doivent s'appuyer sur l'analyse de données fiables et vérifiables, afin d'identifier des opportunités d'amélioration et d'évaluer objectivement les résultats obtenus.

7. Management des relations avec les parties intéressées : Les fournisseurs et partenaires sont considérés comme des acteurs à part entière de la chaîne de valeur, dont la gestion rigoureuse contribue à garantir la qualité à chaque étape du processus.

Ce tableau présente une synthèse des 7 principes du management de la qualité selon la norme ISO 9001:2015, en précisant pour chaque principe son contenu essentiel et son lien avec le sujet d'étude. Le principe P3 : Implication du personnel se distingue par son lien direct avec la recherche, en raison de son articulation avec les normes ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020.

Tableau N°6 Tableau de Synthèse Les 7 Principes de la Qualité ISO 9001 :2015

N°	Principe	Contenu essentiel	Lien sujet
P1	Orientation client	Répondre aux exigences et anticiper les attentes des clients	Indirect
P2	Leadership	Vision, engagement et exemplarité de la direction à tous les niveaux	Indirect
P3	Implication du personnel	Compétences, motivation, engagement point vers ISO 10015 :2019 & ISO 10018 :2020	Direct
P4	Approche processus	gestion cohérente des activités interdépendantes comme un système	Indirect
P5	Amélioration continue	Cycle PDCA amélioration permanente des performances organisationnelles	Indirect
P6	Décisions fondées sur preuves	Analyse rigoureuse des données pour des décisions objectives et fiables	Indirect
P7	Management des parties intéressées	Valeur mutuelle avec fournisseurs, partenaires et toutes parties prenantes	Indirect

Source : élaboré par nous-même : synthèse ce qui a été mentionné précédemment

2. Les Compétences Humaines au sein de l'ISO 9001:2015

Si la norme ISO 9001:2015 pose les exigences fondamentales du management de la qualité, c'est le facteur humain qui en constitue le véritable moteur, conditionnant l'efficacité de l'ensemble du système.

2.1. Les ressources humaines dans le SMQ

Les ressources humaines occupent une place centrale dans le Système de Management de la Qualité, leurs compétences et leur engagement étant des conditions indispensables à sa mise en œuvre effective et durable.

2.1.1. Le personnel : pilier fondamental de l'excellence qualité

Lorsqu'on examine les fondements d'un système de management de la qualité performant, il apparaît clairement que le personnel en représente l'élément central. La participation de la hiérarchie s'avère à cet égard être un élément crucial, affectant directement l'engagement envers les buts organisationnels et la propagation de la politique qualité à tous les échelons de l'organisation. Par ailleurs, l'engagement du personnel stimulée par la valorisation, les évaluations de performance, des directives stratégiques

précises et les rétroactions est essentielle pour conserver un milieu favorable à l'excellence. Enfin, la compétence du personnel, façonnée par des programmes de formation continue et une culture d'innovation, constitue un levier essentiel pour garantir des standards de qualité élevés et durables. (Longin, 2009)

2.1.2. Importance des ressources humaines et de management des compétences

Le management des ressources humaines et des compétences revêt une importance capitale dans le cadre de l'ISO 9001 :2015, pour plusieurs raisons interdépendantes. Les employés constituent le cœur des processus qualité : l'absence de compétences adéquates expose l'organisation au risque de non-conformités susceptibles d'affecter directement la satisfaction client. Par ailleurs, la formation et le développement des compétences permettent aux employés de contribuer activement à l'identification des opportunités d'amélioration. L'investissement dans le capital humain renforce la motivation et l'engagement du personnel, alignant leurs efforts individuels sur les objectifs collectifs de qualité. Enfin, sur le plan de la conformité, les auditeurs ISO 9001 :2015 vérifient systématiquement l'existence de preuves documentées des compétences, faisant de management des ressources humaines un levier indispensable à l'obtention et au maintien de la certification.

Si l'ISO 9001 :2015 établit les exigences minimales en matière de compétences et d'engagement, les normes ISO 10015 :2019 et ISO 10018 :2020 viennent compléter ce dispositif en proposant des approches structurées et proactives. L'ISO 10015 :2019 se concentre sur le management de la formation et le développement des compétences, tandis que l'ISO 10018 :2020 traite de l'engagement du personnel. Ensemble, elles encouragent les organisations à dépasser le simple seuil de conformité pour viser l'excellence opérationnelle, en inscrivant le développement humain dans une logique d'amélioration continue et de performance durable.

2.2. Le management des compétences

Le management des compétences constitue un processus stratégique incontournable, permettant aux organisations d'aligner les capacités de leur personnel sur leurs objectifs de performance et de qualité.

2.2.1. Définition

La norme ISO 9004 : 2018 recommande l'établissement et la pérennisation d'une procédure organisée dédiée à la détection, au perfectionnement, à l'évaluation et à l'amélioration des aptitudes du personnel dans tous les niveaux de l'entité. Ce processus devrait inclure l'évaluation des compétences nécessaires en fonction de l'identité et de la stratégie de l'organisme, l'examen

des compétences actuelles et des manques détectés, la mise en œuvre d'actions correctives adéquates, ainsi que la réévaluation régulière de leur efficacité. (ISO9004, 2018)

Selon la norme ISO 10015 : 2019, cette gestion doit s'appuyer sur une approche méthodique qui considère plusieurs éléments clés : l'évolution du cadre organisationnel interne et externe, ainsi que les attentes des parties prenantes ; l'impact potentiel d'un manque de compétences sur les processus et l'efficacité du système de management de la qualité ; la considération des niveaux individuels de compétence en fonction des rôles spécifiques attribués ; et les chances d'exploiter les compétences existantes pour créer des fonctions, des processus et des systèmes professionnels performants.

Cette démarche, qui doit couvrir l'ensemble des processus, fonctions et niveaux de l'organisme, s'amorce par une appréciation des niveaux de compétences existants, le repérage des insuffisances éventuelles et la mise à jour régulière des informations documentées relatives aux besoins en compétences identifiés. (ISO10015, 2019)

2.2.2. Les exigences de la norme ISO 9001 : 2015 relatives aux compétences

La norme ISO 9001 : 2015 impose à l'entité de s'assurer que le personnel dont les actions ont un impact sur la performance et l'efficacité du système de management de la qualité possède les aptitudes nécessaires. Cette demande requiert en pratique l'identification des aptitudes requises, la vérification que les collaborateurs les détiennent par le biais d'une formation ou d'une expérience appropriée, la mise en place de mesures pour remédier aux insuffisances observées, l'évaluation de l'efficacité des initiatives entreprises et la conservation de documents attestant ces compétences. Les moyens envisageables pour y parvenir peuvent comprendre la formation, le soutien, le repositionnement du personnel en place ou l'embauche de profils compétents, que ce soit en interne ou par le biais de la sous-traitance. (ISO10015, 2019)

2.3. Les compétences

La compétence constitue le fondement opérationnel du management de la qualité, représentant la capacité réelle des collaborateurs à mobiliser leurs savoirs et savoir-faire au service de la performance organisationnelle.

2.3.1. Définition de la compétence

La notion de compétence est centrale dans le domaine de management des ressources humaines et de la qualité. Elle est généralement définie comme un amalgame de connaissances théoriques, d'habiletés pratiques et de qualités comportementales, habilitant un individu à satisfaire les attentes imposées par l'organisation. (Ansart, 2010)

Sur le plan normatif, la norme ISO 9000 : 2015 définit la compétence comme l'aptitude à mettre en pratique des connaissances et des savoir-faire afin d'obtenir les résultats escomptés, notion parfois désignée sous le terme de qualification. Elle souligne par ailleurs qu'un système de management de la qualité atteint une efficacité optimale lorsque l'ensemble des collaborateurs comprend et applique les savoir-faire, la formation et l'expérience requis pour assumer leurs rôles et responsabilités, la direction devant à ce titre offrir des opportunités de développement de ces compétences (ISO9000, 2015)

L'AFNOR définit quant à elle la compétence comme une capacité éprouvée à mobiliser des connaissances, des savoir-faire et des comportements en situation d'exécution, ou encore comme la capacité à résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné. Dans le même esprit, la compétence professionnelle se réfère à la capacité à mettre en œuvre effectivement, dans un contexte professionnel, les compétences nécessaires pour exercer de manière efficace une tâche ou une activité spécifique, en satisfaisant les exigences des divers intervenants du réseau professionnel impliqué. (Carré, 2008)

Ces définitions sont enrichies et nuancées par d'autres perspectives. Pour Jean-Yves Prax, la compétence est définie comme un ensemble structuré de savoirs, de compétences pratiques et d'attitudes comportementales, toutes orientées vers l'accomplissement d'un but spécifique dans un cadre défini. Il souligne que la compétence se révèle réellement dans la capacité à utiliser ces ressources face à des situations pratiques résolution de problèmes, prise de décisions ou mise en œuvre d'actions. Cependant, cela met en évidence une limite inhérente à toute évaluation des compétences : admettre la compétence d'une personne ne se limite pas à confirmer ses connaissances ou ses habiletés techniques. Cela implique souvent de reconnaître ses succès qui résultent d'un mélange complexe de facteurs contextuels, processuels et collectifs dépassant le cadre purement individuel. (Prax, 2019)

2.3.2. Les composantes de la compétence : savoir, savoir-faire et savoir-être

Malgré la variété des définitions proposées, une convergence semble se dessiner autour de trois éléments fondamentaux qui constituent la compétence (Carré, 2008):

Le savoir comprend toutes les connaissances théoriques et pratiques que l'individu a accumulées tout au long de son parcours. Le savoir-faire fait référence à l'application contrôlée d'un savoir et d'une compétence pratique pour réaliser une tâche spécifique. En ce qui concerne le savoir-être, il fait référence aux compétences relationnelles, qui reflètent les conduites et les attitudes prévues dans un contexte professionnel spécifique.

Le niveau de compétence nécessaire dépend de la tâche à accomplir, des moyens disponibles et des expertises techniques spécifiques à chaque profession. Dans le champ de la qualité, le référentiel de compétences intègre ainsi les savoirs techniques que l'expert se doit de maîtriser, les savoirs comportementaux lui permettant de gérer la dimension relationnelle de son activité, et les savoir-faire représentant les aptitudes nécessaires à la conduite de la stratégie et des métiers de l'organisation. (Autissier, 2010)

2.3.3. Les types de compétences

La norme ISO 10015 :2019 identifie trois catégories de compétences au sein des structures organisationnelles :

Les **compétences organisationnelles** sont déterminées par l'ensemble du contexte de l'entité, en prenant en compte les contraintes extérieures légales et technologiques les éléments internes mission, valeurs et moyen ainsi que les besoins formulés par les parties concernées. Une documentation minutieuse est consacrée à ces dernières pour répondre aux exigences en matière de compétences au niveau organisationnel, collectif et individuel, et pour évaluer l'effet des initiatives de développement déployées.

Les **compétences d'équipe ou de groupe** sont définies selon les tâches et les performances attendues de chaque unité collective, en tenant compte de la supervision, des buts, de l'organisation et des valeurs spécifiques à chaque équipe.

Afin d'assurer une performance appropriée dans chaque rôle ou fonction, les **compétences individuelles** sont déterminées à tous les niveaux de l'organisation. Elles incluent les besoins externes, les fonctions et obligations attribuées, en plus de facteurs comportementaux comme l'intelligence émotionnelle, le contrôle de soi face à une crise et la compétence pour collaborer de manière efficace. (ISO10015, 2019)

2.4. La formation comme levier de développement des compétences

La formation représente le principal vecteur par lequel les organisations développent et maintiennent les compétences de leurs collaborateurs, constituant ainsi un levier stratégique au cœur des systèmes de management de la qualité.

2.4.1. Définition de la formation et son importance

Appréhender la formation dans toute sa dimension requiert d'en clarifier d'abord la définition normative, avant d'en mesurer l'importance stratégique pour l'organisation, le collaborateur et la société.

2.4.1.1. Définition

Dans un environnement professionnel en perpétuelle transformation, la formation continue joue un rôle déterminant en garantissant l'adaptation des individus aux mutations technologiques et organisationnelles. Elle représente un fondement incontournable du développement personnel et professionnel des employés.

La norme NF X50-750 : 2015 décrit la formation comme une démarche organisée, dotée d'objectifs clairs, de programmes minutieusement élaborés, de méthodes d'enseignement ajustées et de systèmes d'évaluation adéquats, s'étalant sur une période préétablie. Son objectif est d'aider les personnes à atteindre un niveau spécifique de savoir ou de compétence, qu'elles soient au début ou en progression dans leur carrière professionnelle. Ces actions peuvent se manifester de diverses manières : ajustement au rôle, avancement de carrière, prévention des dangers, acquisition, maintenance ou amélioration des savoirs. La formation en milieu de travail, aussi appelée formation sur le tas, se réalise dans le contexte habituel du travail et a pour but d'améliorer des aptitudes pratiques sans faire appel à un système de formation externe. (NFX50-750., 2015)

De son côté, la norme ISO 10018 : 2020 met l'accent sur l'importance de la formation et du développement comme des pratiques essentielles pour améliorer les compétences des employés, augmenter leur potentiel à créer de la valeur pour l'entreprise et ses clients, et encourager l'engagement du personnel. Elle fait une différence entre la formation processus permettant au personnel d'acquérir des compétences et des talents pratiques et le développement, qui est le processus par lequel le personnel améliore et renforce progressivement son niveau de compétence, en créant un lien étroit avec l'orientation stratégique et les performances de l'organisation. (ISO10018, 2020)

2.4.1.2. L'importance de la formation et sa relation aux normes de management de la qualité

La formation des ressources humaines revêt une importance stratégique à plusieurs égards. Pour la société, elle contribue au renforcement de la compétitivité nationale et à l'amélioration du niveau de vie des populations. Pour le collaborateur, elle représente une opportunité précieuse de développer son employabilité et d'élargir sa polyvalence professionnelle. Pour l'organisation enfin, investir dans la formation permet d'attirer et de fidéliser des ressources humaines qualifiées, d'améliorer la qualité des prestations et de stimuler l'innovation, de s'adapter aux mutations technologiques, de mobiliser les équipes autour d'objectifs communs et de préparer la relève managériale. (St-Onge, 2009)

La norme ISO 10018 : 2020 souligne l'importance de la formation continue et de la variété des expériences professionnelles comme des outils essentiels pour acquérir les compétences nécessaires à une performance optimale du système de gestion de qualité. En prenant une démarche axée sur le projet pour la création et l'implémentation des programmes de formation, l'ingénierie de la formation s'affirme comme un outil stratégique qui permet d'optimiser les dépenses engagées tout en assurant une transformation marquante dans l'évolution des aptitudes et l'efficacité générale de la structure. (ISO10018, 2020)

2.4.2. L'ingénierie de la formation et le plan de formation

La mise en œuvre efficace de la formation repose sur une démarche méthodologique structurée, dont l'ingénierie de la formation et le plan de formation constituent les deux instruments opérationnels essentiels.

2.4.2.1. L'ingénierie de la formation

Selon la norme NF X50-750 : 2015, l'ingénierie de la formation fait référence à une série de procédures méthodologiques coordonnées destinées à élaborer des systèmes d'actions et des mécanismes de formation pour réaliser efficacement les buts établis. Elle comprend l'évaluation des besoins de formation, l'élaboration du projet pédagogique, la supervision et le suivi de son application, ainsi que l'appréciation des résultats obtenus. (NFX50-750., 2015)

Cette approche nécessite une étude détaillée des contextes de travail et la mise en place d'un programme de formation sur mesure, fournissant à l'entreprise les outils pour progresser et améliorer sa performance générale. Elle promeut la collaboration entre les départements opérationnels, le département des ressources humaines et le directeur de formation, avec l'intention de développer une variété d'approches pédagogiques qui dépassent largement les simples stages conventionnels, comme l'établissement de centres de ressources ou la mise en place de systèmes de tutorat pour les nouveaux employés. (Longin, 2009)

2.4.2.2. Le plan de formation

Le plan de formation est un guide stratégique conçu par la direction pour orienter le développement des compétences des employés sur une période spécifique. S'inscrivant dans la stratégie d'ensemble de l'organisation, il repère les destinataires des formations, précise les actions planifiées, répartit les ressources financières indispensables et établit les buts à réaliser. Cet outil fondamental de management des ressources humaines est évalué annuellement par le comité d'entreprise ou les représentants du personnel, en fonction de la dimension de l'organisation concernée. (NFX50-750., 2015)

3. Le Processus de Formation selon ISO 10015:2019

La norme ISO 10015:2019 offre aux organisations un cadre méthodologique structuré pour piloter le développement des compétences de manière systématique et alignée sur les exigences du management de la qualité.

3.1. Présentation de la norme ISO 10015 :2019

Avant d'examiner le processus qu'elle décrit, il convient de situer la norme ISO 10015:2019 dans son contexte historique et de préciser son champ d'application au sein des systèmes de management de la qualité.

3.1.1. Historique et évolution de la norme ISO 10015

La norme ISO 10015 a vu le jour en 1999, avec l'intention d'offrir aux entités des directives précises pour le management de la formation professionnelle. Elle s'intègre dans le contexte plus vaste du système de management de qualité établi par la série ISO 9000. Cette norme a connu une révision en 2019, prenant le nom «Management de la qualité Lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes». Elle ne se limite plus à la formation, mais englobe désormais le développement global des compétences humaines au sein des organisations. Cette progression illustre une prise de conscience grandissante que le capital humain est un pivot stratégique essentiel pour la performance des organisations. (ISO10015, 2019)

Ce tableau retrace l'évolution historique de la norme ISO 10015 à travers deux versions clés : la première publication en **1999**, centrée sur les lignes directrices pour la formation, et la révision majeure de **2019**, qui élargit son champ au développement des personnes en s'alignant sur la norme **ISO 9001:2015** et la structure HLS.

Tableau N° 7 Tableau de Synthèse : évaluation de la norme ISO 10015

Année	Version	Évolution	Contexte
1999	ISO 10015:1999	Première publication lignes directrices pour la formation	Contexte : montée d'ISO 9001:2000
2019	ISO 10015:2019	Révision majeure élargissement au développement des personnes	Alignement sur ISO 9001:2015 et HLS

Source : élaboré par nous-même : synthèse ce qui a été mentionné précédemment

3.1.2. Statut et champ d'application

La norme ISO 10015:2019 est une norme de type "lignes directrices", ce qui signifie qu'elle n'est pas destinée à la certification mais constitue un référentiel d'appui aux organisations souhaitant structurer leurs pratiques de formation. Son champ d'application couvre l'ensemble

du processus de développement des compétences, depuis l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation des résultats, et s'applique à tout type d'organisation, quel que soit sa taille ou son secteur d'activité. Elle est conçue pour être utilisée conjointement avec la norme ISO 9001:2015, renforçant ainsi l'alignement entre le développement des personnes et les exigences du système de management de la qualité. (ISO10015, 2019)

3.2. Le processus de développement des compétences selon ISO 10015 :2019

Le cœur de la norme réside dans un processus structuré en quatre étapes interdépendantes, s'inscrivant dans la logique du cycle PDCA pour garantir une gestion continue et efficace des compétences.

3.2.1. Les quatre étapes du processus

La norme ISO 10015 :2019 offre un cadre méthodologique organisé pour la gestion des compétences et l'évolution des individus, dans le but de repérer, d'évaluer et de combler les insuffisances en matière de compétences à tous les échelons de l'organisation. Ce processus repose sur quatre phases cruciales et interconnectées la planification, l'exécution, le contrôle et l'amélioration qui s'alignent parfaitement sur la philosophie du cycle PDCA. Cela permet aux entités de concevoir, d'implémenter, d'évaluer et d'améliorer continuellement leurs programmes de développement des compétences.

3.2.1.1. Planification

L'étape de planification est le fondement du processus. Elle débute par une étude minutieuse des exigences en matière de compétences à l'échelle organisationnelle, collective et individuelle, tout en prenant en compte les enjeux internes et externes ainsi que les attentes des intervenants. Cette étude offre la possibilité d'apprécier les différences entre les niveaux de compétences actuels et nécessaires, et de déterminer les mesures prioritaires à mettre en œuvre pour les combler.

L'organisation des tâches liées au développement nécessite la formulation d'objectifs précis et quantifiables, le choix des actions les plus appropriées, l'établissement de paramètres de contrôle et d'évaluation, tout en considérant les risques et opportunités correspondants. Elle implique aussi l'identification des ressources nécessaires, la mise en place d'accords contractuels avec les fournisseurs externes si nécessaire, le choix de ces derniers basé sur leurs qualifications et leur capacité à satisfaire les exigences spécifiques de l'entité, ainsi que l'appréciation de la disponibilité des personnes impliquées. De plus, le respect des exigences

légales et réglementaires applicables est une condition essentielle pour toute démarche de planification. (ISO10015, 2019)

3.2.1.2. Réalisation

L'étape de mise en œuvre concerne l'application pratique du programme visant à développer les compétences. Elle implique la mise en place d'un programme organisé, visant les personnes ou groupes dont les aptitudes nécessitent une amélioration et dont l'apport est crucial pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Cette phase comprend l'établissement d'un calendrier détaillé, la sélection des techniques et approches didactiques les plus pertinentes, l'organisation des sites et des horaires des activités, ainsi que l'instauration de mécanismes d'évaluation pour juger les avancées des participants et l'influence des activités sur leur progression professionnelle.

Pour assurer le succès de cette étape, il est conseillé d'encourager l'engagement du personnel, des groupes et des équipes en mettant en place des programmes de formation sur mesure, des communications spécifiques, des occasions de prendre part à des événements hors de l'entreprise ainsi que des collaborations avec des entités professionnelles. La réussite de cette approche repose sur une délimitation claire des rôles et des responsabilités, l'établissement précis des buts, une administration stricte des ressources et du temps, ainsi qu'une communication ouverte avec tous les intervenants. (ISO10015, 2019)

3.2.1.3. Vérification

L'étape de contrôle cherche à mesurer l'impact des actions de développement des compétences pour en assurer leur efficacité. Dans ce contexte, l'entité doit instaurer des procédures d'évaluation strictes, établies en accord avec les parties concernées, et garantir une supervision dynamique du programme et de ses actions. L'examen des résultats aide à évaluer dans quelle mesure les améliorations de compétences répondent aux exigences identifiées, à assurer l'intégration et la durabilité des acquis, et à collecter les feedbacks de tous les intervenants pour repérer les manques persistants et les axes d'amélioration.

On peut réaliser cette évaluation de façon quantitative et qualitative à trois niveaux différents. Sur le plan organisationnel, elle se base sur des audits, des indicateurs de performance essentiels, ainsi que sur les proportions de réclamations, de satisfaction client, de non-conformité et de productivité. Sur le plan collectif, elle se base sur les degrés d'engagement et de fidélité du personnel, ainsi que sur les résultats en comparaison avec les buts établis. Enfin, à l'échelle individuelle, cela se manifeste par des évaluations de performance personnelles, des

programmes de développement individuel et le suivi de l'acquisition de compétences. (ISO10015, 2019)

3.2.1.4. Amélioration

L'étape d'amélioration, qui correspond à l'action « Agir » du cycle PDCA, encourage l'organisation à adopter une perspective anticipative en prévoyant les besoins futurs en termes de compétences et de développement personnel. Cette prévision prend en considération une multitude de facteurs de changement : les transformations démographiques, économiques et politiques, les progrès technologiques, les contraintes réglementaires et légales, ainsi que les demandes changeantes des parties prenantes. Cette étude prospective aide l'entité à se préparer efficacement aux changements futurs tout en garantissant la pertinence, l'efficacité et l'amélioration constante de ses programmes de développement des compétences. (ISO10015, 2019)

Cette figure illustre le processus de management des compétences et du développement des personnes selon la norme ISO 10015:2019, structuré autour du cycle PDCA (Planifier, Réaliser, Vérifier, Agir), garantissant une amélioration continue et systématique des compétences au sein de l'organisation.

Figure N° 2 processus de management des compétences et du développement des personnes



La source : la norme (ISO10015, 2019)

3.3. Mesure et évaluation du processus de formation

L'évaluation du processus de formation constitue une étape indispensable pour mesurer l'efficacité réelle des actions engagées et orienter les décisions d'amélioration continue.

3.3.1. Les indicateurs de mesure selon le modèle de Kirkpatrick

Selon (Daniel Gilibert, 2010) il est important de ne pas se cantonner à la satisfaction des participants comme unique critère d'évaluation de l'efficacité d'une formation. Ils présentent un aperçu des principaux modèles d'évaluation de formation.

En se basant principalement sur le modèle de Kirkpatrick (1959) et ses modifications, les auteurs démontrent que l'évaluation doit englober plusieurs niveaux complémentaires : les réactions des participants, les connaissances acquises, les modifications de comportement provoquées, ainsi que les résultats au niveau organisationnel. Ils soulignent aussi l'importance de faire appel à une diversité d'indicateurs objectifs et subjectifs, immédiats et différés pour avoir une perception plus complète et précise des effets concrets de la formation.

Ce tableau présente le modèle d'évaluation de la formation de Kirkpatrick (1959) à travers ses 4 niveaux progressifs : la Réaction des participants, l'Apprentissage des connaissances acquises, le Comportement traduit en pratiques professionnelles, et les Résultats mesurés par des indicateurs de performance, chaque niveau disposant de méthodes et d'indicateurs spécifiques pour évaluer l'efficacité de la formation

Tableau N° 8 le modèle de Kirkpatrick (1959)

Niveau	Concept	Question traitée	Méthode / Indicateurs
Niveau 1 : Réaction	Satisfaction	Comment les participants perçoivent-ils la formation ?	Formulaires d'évaluation du programme, questionnaires et entretiens relatifs à la satisfaction quant à : l'organisation pédagogique, les supports, la conduite de la formation, etc. et plus rarement des opinions sur : la densité des contenus, la maîtrise des contenus, le transfert des acquis, etc.
Niveau 2 : Apprentissage	Connaissances	Les participants ont-ils développé les connaissances et compétences visées au cours de la formation ?	Tests de connaissances, Exercices reflétant une maîtrise des savoirs. Observation et entretiens, si possible en amont et en aval de la formation. Auto-évaluation par l'apprenant ou entre collègues. Observations par le formateur. Mesures et entretiens par le responsable de formation ou le commanditaire (nécessité de préciser les connaissances ciblées)

Niveau 3 : Comportement	Application de l'apprentissage dans les comportements	Les acquis des participants ont-ils modifié leurs pratiques professionnelles ?	Idem en s'appuyant sur des savoir-faire. Grille d'évaluation comportementale. À réaliser après quelques mois (Kirkpatrick et Kirkpatrick, 2007b) (nécessité de préciser les savoir-faire ciblés)
Niveau 4 : Résultats	Retombées pour l'organisation et le commanditaire	Observe-t-on une évolution dans les pratiques et cette évolution conduit-elle aux résultats attendus ?	Indicateurs de productivité, de rentabilité, de rotation du personnel et de coûts humains (nécessité de préciser les indicateurs ciblés)

Source : Kirkpatrick (Gilibert, 2010)

4. L'Engagement du Personnel selon ISO 10018:2020

L'engagement du personnel constitue un facteur clé de la performance des systèmes de management de la qualité, la norme ISO 10018:2020 offrant un cadre structuré pour en favoriser le développement de manière durable et mesurable.

4.1. Présentation de la norme ISO 10018 :2020

Avant d'examiner son contenu et ses axes fondamentaux, il convient de retracer l'évolution de la norme ISO 10018 et de préciser les objectifs qui guident son application au sein des organisations.

4.1.1. Historique et évolution de la norme ISO 10018

La norme ISO 10018 a été publiée pour la première fois en 2012 sous le titre «Management de la qualité Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel» Elle a été conçue pour compléter l'ISO 9001 en fournissant des orientations spécifiques sur la dimension humaine du management de la qualité. En 2020, la norme a fait l'objet d'une révision substantielle, adoptant le titre « Management de la qualité Recommandations pour l'engagement du personnel », ce qui traduit un glissement conceptuel important : le terme "engagement" remplace celui d'"implication", reflétant une approche plus globale et plus dynamique de la relation entre l'individu et l'organisation. Cette révision intègre également les évolutions du contexte organisationnel contemporain, notamment la transformation digitale et l'internationalisation des organisations. (ISO10018, 2020)

Ce tableau retrace l'évolution de la norme ISO 10018 à travers deux versions : la première publication en 2012, axée sur les lignes directrices relatives à l'implication et à la compétence

des personnes, et la révision de 2020, qui renforce l'accent sur l'engagement actif, la culture qualité et le leadership.

Tableau N° 9 Tableau de Synthèse : évaluation de la norme ISO 10015

Année	Version	Évolution
2012	ISO 10018:2012	Première publication lignes directrices pour l'implication et la compétence des personnes
2020	ISO 10018:2020	Révision accent renforcé sur l'engagement actif, la culture qualité et le leadership

Source : élaboré par nous-même : synthèse ce qui a été mentionné précédemment

4.1.2. Contexte et objectifs de l'ISO 10018:2020

La norme ISO 10018:2020, nommée « Management de la qualité Recommandations pour l'engagement du personnel », propose des recommandations concrètes et des directives visant à encourager l'engagement authentique des individus dans un système de management de la qualité. L'objectif principal est de démontrer comment l'implication des employés contribue à l'efficacité globale du SMQ, en stimulant la motivation, en développant les compétences et en établissant une culture qualité durable au sein de l'entreprise.

L'objectif de la norme ISO 10018:2020 est de renforcer l'implication de tout le personnel, de tous les niveaux hiérarchiques, dans les processus de management de la qualité, tout en assurant une amélioration concrète des performances organisationnelles par le biais de l'engagement individuel et collectif des intervenants impliqués.

4.2. Contenu et points fondamentaux de l'ISO 10018 :2020

La norme ISO 10018:2020 s'articule autour de plusieurs axes complémentaires visant à instaurer un engagement authentique et durable du personnel à tous les niveaux de l'organisation.

4.2.1. Les axes fondamentaux de la norme

La norme ISO 10018:2020 structure son approche autour de dimensions complémentaires qui, ensemble, forment un cadre intégré pour favoriser un engagement durable et efficace du personnel.

4.2.1.1. Implications de l'ISO 10018:2020 pour les organisations

La norme ISO 10018:2020 met en exergue plusieurs éléments déterminants pour maximiser l'implication des personnes au sein du système de management de la qualité.

a) Leadership et culture de la qualité

Le leadership au sein de l'organisation joue un rôle crucial dans l'encouragement de l'engagement du personnel. Il revient aux dirigeants d'établir une vision précise de la qualité et de rassembler tout le personnel pour sa mise en pratique effective.

Cette approche nécessite principalement de promouvoir la collaboration entre les intervenants, d'établir une communication claire et de reconnaître officiellement les apports individuels. Il est donc demandé aux gestionnaires de promouvoir une culture axée sur la qualité, qui se reflète dans tous les aspects de leur activité professionnelle, allant du management des processus internes à l'interaction avec les clients. (ISO10018, 2020)

b) Compétences et formation

L'implication des employés dans l'organisation est fortement liée à leur développement professionnel. La norme ISO 10018:2020 met l'accent sur l'importance de fournir aux employés les compétences essentielles à la mise en œuvre réussie du SMQ, que cela concerne le développement de nouvelles aptitudes, l'amélioration des compétences actuelles ou la gestion des talents pour accroître la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements de son environnement. De plus, le référentiel exhorte les structures à mettre des moyens de formation appropriés et sur mesure pour leurs exigences particulières, tout en s'assurant que les employés soient totalement impliqués dans leur processus d'apprentissage. (ISO10018, 2020)

c) Engagement des collaborateurs

La norme ISO 10018:2020 place l'engagement du personnel au centre de ses dispositions. Elle recommande que l'organisation travaille à mettre en place un environnement où chaque employée, quel que soit son poste, se sente totalement impliqué dans le processus qualité. Cela nécessite d'écouter et de tenir compte des opinions et des suggestions des employés, d'encourager leur participation active et de promouvoir un sentiment de responsabilité collective pour l'amélioration permanente.

L'engagement du personnel favorise non seulement l'amélioration des performances en interne, mais contribue aussi à augmenter la satisfaction du client, car des personnels engagés ont tendance à fournir des services de qualité supérieure. (ISO10018, 2020)

d) Communication et collaboration

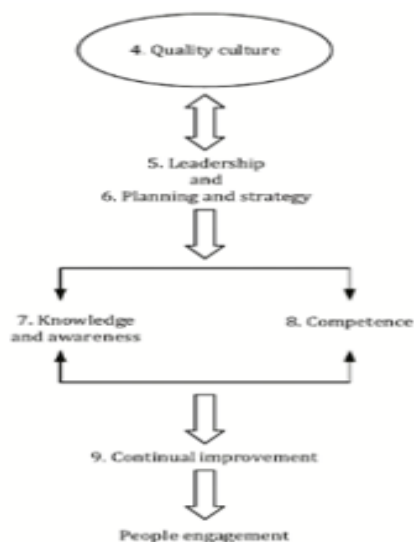
Il est essentiel d'établir une communication organisée et une collaboration efficace entre les différents services et échelons hiérarchiques pour garantir l'engagement à long terme des individus. La norme ISO 10018:2020 préconise l'établissement de mécanismes de

communication qui favorisent le partage d'informations, la résolution collaborative des problèmes et la propagation des meilleures méthodes au sein de l'organisation.

Cette méthode inclut également la coopération avec les parties externes concernées, dans le but de favoriser l'amélioration continue et de garantir la satisfaction des clients. (ISO10018, 2020)

Cette figure illustre, selon la norme ISO 10018:2020, la relation dynamique entre la culture qualité, le leadership et la stratégie, la connaissance et la compétence, et l'amélioration continue, formant un processus intégré et cohérent qui aboutit à l'engagement des personnes au sein de l'organisation.

Figure N° 3 Relation entre l'engagement des personnes, l'orientation stratégique et le système de gestion de la qualité au sein d'une organisation



La source : la norme (ISO10018, 2020)

4.3. Mesure de l'engagement

Piloter l'engagement du personnel nécessite de disposer d'outils de mesure fiables permettant d'en objectiver le niveau et d'en évaluer l'impact sur la performance organisationnelle.

4.3.1. Les indicateurs de mesure de l'engagement

Pour conclure, la norme ISO 10018 :2020 est un élément structurant qui favorise l'engagement des personnels et assure une adéquation entre leurs compétences et les objectifs qualité de l'entreprise. Pour compléter cette approche, il est également pertinent d'examiner la norme ISO 10015. Celle-ci offre des orientations précises concernant un management efficace

de la formation, afin d'assurer que les compétences acquises répondent aux besoins stratégiques de l'organisation.

(Harter, 2002) Ont mené l'une des méta-analyses les plus solides et référencées en matière de mesure de l'engagement des personnels, impliquant plus de 7 939 entités commerciales dans 36 sociétés distinctes. Leurs conclusions révèlent une relation positive et statistiquement pertinente entre un haut degré d'engagement du personnel et des mesures de performance organisationnelle comme la satisfaction client, la productivité, la profitabilité et la diminution du taux de turnover. Pour mettre en œuvre l'évaluation de l'engagement, les auteurs ont utilisé l'instrument Gallup Workplace Audit (Q12), qui se compose de douze critères mesurant comment les employés perçoivent les conditions de leur engagement, y compris la définition claire des attentes, l'accessibilité des ressources, la valorisation au travail, la qualité des relations interpersonnelles et le sentiment de contribution significative.

Cette étude constitue l'une des preuves empiriques les plus solides de la valeur stratégique de l'engagement pour la performance organisationnelle.

Ce tableau présente une synthèse des indicateurs d'engagement du personnel selon le Gallup Workplace Audit Q12 (Harter, 2002), en associant à chaque indicateur tel que la clarté des attentes, la reconnaissance, le soutien hiérarchique ou la valorisation des compétences une description précise et la question Q12 correspondante, offrant ainsi un outil de mesure structuré et opérationnel de l'engagement au travail.

Tableau N° 10 synthèse de Indicateurs d'engagement des employés selon le Gallup Workplace Audit Q12 (Harter 2002)

Indicateur	Description	Lien avec l'engagement (Harter 2002)
Clarté des attentes	L'employé sait ce qu'on attend de lui au travail	Q1 : Je sais ce que l'on attend de moi au travail.
Disponibilité des ressources	Ressources L'employé dispose du matériel et des équipements nécessaires	Q2 : J'ai le matériel et l'équipement nécessaires pour bien faire mon travail.
Valorisation des compétences	L'employé a l'opportunité de faire ce qu'il fait le mieux chaque jour	Q3 : Au travail, j'ai la possibilité de faire ce que je fais de mieux chaque jour.
Reconnaissance au travail	L'employé reçoit des félicitations ou une reconnaissance pour son bon travail	Q4 : Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu des marques de reconnaissance ou des éloges pour mon bon travail.
Soutien du supérieur hiérarchique	Le supérieur se soucie de l'employé en tant que personne	Q5 : Mon supérieur, ou quelqu'un au travail, semble se soucier de moi en tant que personne.

Encouragement au développement	Un collègue ou responsable encourage le développement de l'employé	Q6 : Au travail, quelqu'un encourage mon développement.
Sentiment de contribution significative	Les opinions de l'employé semblent compter au travail	Q7 : Au travail, mon opinion semble compter.
Sens et finalité du travail	L'employé a le sentiment que son travail est important pour la mission de l'entreprise	Q8 : La mission/l'objectif de mon entreprise me donne le sentiment que mon travail est important.
Qualité des relations avec les collègues	Les collègues de l'employé s'engagent à produire un travail de qualité	Q9 : Mes collaborateurs sont déterminés à fournir un travail de qualité.
Relations interpersonnelles	L'employé a un meilleur ami au travail	Q10 : J'ai un meilleur ami au travail
Suivi et reconnaissance de la progression	Quelqu'un a parlé à l'employé de ses progrès au cours des six derniers mois	Q11 : Au cours des six derniers mois, quelqu'un au travail m'a parlé de mes progrès.
Opportunités de développement	L'employé a eu des opportunités d'apprendre et de progresser au cours de la dernière année	Q12 : Au cours de cette dernière année, j'ai eu des opportunités au travail pour apprendre et progresser.

Source : élaboré par nous-même, basé sur l'étude de (Harter, 2002)

5. La formation comme levier de l'engagement lien entre ISO 10015 :2019 et ISO 10018 :2020

De nombreuses études empiriques ont examiné le lien entre le perfectionnement des compétences et l'engagement du personnel, convergeant vers une conclusion partagée : lorsque la formation est organisée et en adéquation avec les besoins concrets des personnes, elle s'avère être un puissant vecteur d'engagement au sein de l'organisation.

Selon le modèle Job Demands-Resources (Demerouti, 2001) soulignent que les possibilités de formation et de développement constituent l'une des ressources organisationnelles cruciales pour stimuler l'engagement du personnel. Quand une organisation s'investit méthodiquement dans la formation de ses membres, elle consolide le sentiment d'appartenance et l'engagement personnel de l'individu dans son travail. Cet effet est particulièrement marqué lorsque la formation est jugée pertinente en fonction des exigences et des ambitions professionnelles du salarié. Dans le même ordre d'idées, (Noe, 2020) prouve que les programmes de formation judicieusement élaborés et en adéquation avec les buts stratégiques ont un impact positif et

durable sur la motivation intrinsèque des employés. Il insiste sur le rôle central du transfert des apprentissages : pour que la formation produise un effet réel sur l'engagement, les compétences acquises doivent pouvoir être mobilisées dans le contexte de travail quotidien, ce qui nécessite un environnement organisationnel favorable et un soutien actif de l'encadrement.

(Becker, 1998) dans leurs recherches sur les systèmes de travail à haute performance, ont prouvé qu'à l'échelle organisationnelle, les entreprises qui mettent en œuvre une intégration cohérente de leurs pratiques RH liant formation, valorisation et engagement du personnel affichent des niveaux d'engagement et de performance nettement plus élevés que ceux qui abordent ces aspects de façon séparée. Cette vision systémique est enrichie par les recherches de (Saks, 2006) qui, en se basant sur la théorie de l'échange social, démontre que l'engagement est fortement associé à la perception de réciprocité dans le rapport employé-organisation. Ses conclusions indiquent que lorsque les aptitudes développées par la formation sont véritablement appréciées et valorisées, l'engagement s'accroît ; à l'inverse, une formation qui n'est pas suivie de reconnaissance peut paradoxalement susciter de la frustration et du désengagement.

Enfin, (Rich, 2010) ont confirmé empiriquement, dans une étude menée auprès de 245 sapeurs-pompiers, que l'engagement exerce un effet direct et positif sur la performance au travail, et que cet engagement est lui-même favorisé par le soutien organisationnel perçu et l'adéquation des valeurs entre le personnel et l'organisation.

En intégrant l'ensemble de ces résultats au contexte normatif de cette étude, il devient évident que la logique soutenue par l'ISO 10015:2019 déceler les besoins, structurer le processus de formation et en mesurer les impacts et celle de l'ISO 10018:2020 encourager l'engagement, la valorisation et la contribution des employés s'aligne sur la même tendance que celle révélée par les publications scientifiques. D'après l'évaluation suggérée ci-dessus, ces deux normes constituent un mécanisme complémentaire qui, lorsqu'elles sont insérées dans l'ensemble de la norme ISO 9001:2015, fournit aux structures une architecture organisée pour convertir le perfectionnement des compétences en un véritable catalyseur d'engagement et de rendement organisationnel.

Conclusion de chapitre

En conclusion, cette étude souligne la synergie indissociable entre le développement structuré des compétences via l'ISO 10015 et l'engagement actif du personnel prôné par l'ISO 10018. L'intégration de ces deux référentiels au sein du Système de Management de la Qualité

ISO 9001 ne constitue pas une simple exigence normative, mais un levier stratégique majeur pour l'excellence opérationnelle. Les travaux analysés démontrent que la performance durable d'une organisation, notamment dans le secteur industriel, dépend de ses ressources humaines en un pilier dynamique d'amélioration conti

**CHAPITRE II : CADRE
MÉTHODOLOGIQUE ET
CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

Chapitre II : Cadre Méthodologique et Contexte Organisationnel

Après avoir exposé, dans le premier chapitre, les fondements théoriques relatifs à l'évaluation du processus de formation et à l'engagement du personnel en référence aux lignes directrices des normes ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020, il s'avère désormais indispensable de transposer ces acquis théoriques dans un cadre empirique rigoureux, adapté aux spécificités de notre terrain d'étude.

Ce chapitre s'ouvre sur la démarche méthodologique adoptée. Celle-ci repose sur une approche interprétative qualitative, articulante quatre outils de collecte : des entretiens semi-directifs auprès des parties prenantes clés, des séances de brainstorming, une analyse documentaire, ainsi que des checklists de conformité élaborées sur la base des deux référentiels normatifs. Les procédures de traitement des données, notamment l'échelle de Likert à trois niveaux et les formules de calcul des scores de conformité, sont également détaillées avant d'exposer une présentation de l'entreprise d'accueil PTD S.P.A., leader national dans la transformation des polymères et titulaire des certifications ISO 9001:2015 et FSSC 22000.

L'ensemble de ces éléments constitue un cadre méthodologique cohérent et systématique, garantissant la rigueur scientifique ainsi que la fiabilité et la validité de nos résultats.

Section 01 : Méthodologie de la recherche

Dans cette section, nous avons présenté l'approche méthodologique mise en œuvre pour collecter et analyser les données afin d'étudier l'évaluation du processus de formation et à l'engagement du personnel en référence aux lignes directrices des normes ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020.

1. Le paradigme épistémologique

Toute approche méthodique de recherche scientifique repose sur l'épistémologie comme fondement. Elle questionne le caractère du savoir produit, les conditions qui garantissent sa validité et les hypothèses sur lesquelles il repose. (Thiéart, 2014) Soulignent « Tout travail de recherche repose sur certaine vision du monde utilise une méthodologie, propose des résultats visant à comprendre, explique, prédire ou transformer ». Elle se définit ainsi comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967) , mettant en avant son détermination à faire la différence entre ce qui est simplement crédible et ce qui est véritablement fondé.

Pour notre recherche, trois paradigmes épistémologiques majeurs peuvent être sollicités :

Le positivisme se fonde sur le principe que la réalité existe indépendamment du chercheur et qu'elle est accessible par l'observation et la mesure. D'après (Thiéart, 2014) dans ce paradigme « le chercheur est indépendant de l'objet de la recherche » et cherche à élucider et anticiper les phénomènes en utilisant le raisonnement hypothético-déductif.

Selon le constructivisme, la réalité est façonnée par les individus eux-mêmes à travers leurs interactions sociales. Selon (Thiéart, 2014) « la connaissance est une construction de la réalité plutôt qu'une découverte de celle-ci », ce qui positionne le chercheur dans un rôle d'acteur impliqué directement dans la création du sens.

L'interprétativiste se situe à mi-chemin, admettant que la réalité perçue par les acteurs est intrinsèquement subjective et façonnée en fonction du contexte dans lequel elle se trouve. Selon (Thiéart, 2014) ce paradigme souligne « l'interprétativiste va souligner la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales ».

Ce tableau compare les trois paradigmes épistémologiques selon Bedaida (2022) : le positivisme, centré sur l'explication du monde via un raisonnement hypothético-déductif et une

approche quantitative ; l'interprétativiste, visant à comprendre et décoder la réalité des acteurs par une approche qualitative et inductive ; et le constructivisme, qui cherche à co-construire la réalité en combinant les approches qualitative et quantitative.

Tableau N° 11 Les paradigmes épistémologiques

Positiviste	Interprétativiste	Constructiviste
Expliquer / prédire le monde (le comportement)	Comprendre le monde (comportement social)	Agir sur le monde (comportement social)
Découvrir les lois (la réalité)	Interpréter / décoder la réalité perçue des acteurs	Participer à construire la réalité perçue des acteurs
Tester les hypothèses théoriques	Générer de nouvelles réponses	Générer des hypothèses théoriques
Raisonnement hypothético-déductif	Raisonnement inductif	Raisonnement inductif et/ou déductif
Approche quantitative	Approche qualitative	Approche qualitative et/ou quantitative
		Pluralité des logiques et des approches (positiviste + interprétativiste)

Source : élaboré par (Bedaida, 2022)

Dans le contexte de notre étude visant à examiner le processus de formation selon les lignes directive des normes ISO 10015 :2019 et ISO 10018 : 2020, nous adoptons volontairement une approche interprétativiste dans une démarche qualitative et inductive. Ce choix découle de la nature intrinsèque de notre sujet d'étude, qui demande une compréhension des perceptions et des interprétations que les acteurs organisationnels donnent aux pratiques de formation et l'engagement du personnel selon les normes ISO, tout en prenant en considération les contextes culturels et organisationnels qui les influencent et les façonnent.

2. La démarche méthodologique

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une approche interprétativiste inductive, en nous appuyant sur les techniques employées dans des études empiriques actuelles traitant de problématiques similaires. En effet, l'étude menée par (Ali & Kammoun, 2023) qui examine le niveau de mise en œuvre du système de management des compétences conformément aux exigences de la norme ISO 10015:2019 dans une institution publique, Par ailleurs, les recherches d' (Al Balushi, 2024) axées sur l'examen du rôle modérateur de la structure organisationnelle entre les systèmes de management de la qualité et la résilience organisationnelle, ont aussi privilégié l'utilisation d'entretiens semi-structurés, de check-lists de conformité et d'une analyse documentaire approfondie comme méthodes privilégiées. Ces études nous ont guidés dans le développement de notre propre méthode empirique.

Cette approche inductive permettrait une étude approfondie du contexte organisationnel lié à notre thème de recherche, offrant ainsi un éclairage détaillé sur les dynamiques internes et la suivre des lignes directive des normes ISO 10015 et ISO 10018. D'après les hypothèses épistémologiques soutenues par (Creswell, 2018) , la recherche qualitative s'effectue dans un contexte naturel et met l'accent sur une compréhension approfondie des vécus des acteurs directement impliqués dans le processus de formation et d'engagement du personnel. Par conséquent, elle constitue l'approche la plus adaptée pour saisir la complexité des pratiques organisationnelles liées au management des compétences. De plus, conformément à l'opinion de (Creswell, 2018) le recours à une méthode qualitative garantirait la rigueur de l'analyse interprétative grâce à la triangulation des données issues de différentes sources : les entretiens, documents internes, grilles d'observation et assurant ainsi la validité interne des résultats obtenus.

En intégrant les perspectives et les expériences des participants directement impliqués dans les processus de formation et d'engagement, cette approche favoriserait une appréhension plus fine des besoins réels en termes de développement de compétences, des obstacles à la conformité réglementaire, ainsi que des axes à perfectionner identifiés par les responsables concernés. Cela correspond aux recommandations formulées par (Sh & Lafta, 2022) Dans leur recherche sur l'évaluation du processus de formation conformément à la norme ISO 10015 :2019, dans un contexte organisationnel similaire au nôtre.

3. Méthodes de collecte de données

La méthodologie s'appuie sur une triangulation articulant quatre outils : entretiens semi-directifs, les sessions de brainstorming, analyse documentaire et checklists de conformité. Ces méthodes ont été déployées de manière séquentielle et coordonnée pour garantir la cohérence des données collectées et la robustesse de leur interprétation. Cette démarche s'inscrit dans la logique de la triangulation méthodologique, définie par (Denzin, 2012) comme le recours à plusieurs méthodes de collecte de données pour étudier un même phénomène, dans le but de renforcer la validité, la fiabilité et la crédibilité des résultats obtenus.

3.1. Les entretiens

Dans le cadre de notre étude empirique, l'entretien a constitué l'instrument privilégié de collecte des données. En tant que technique de recueil d'informations discursives, il nous a permis d'accéder aux représentations, aux perceptions et aux expériences des acteurs

directement impliqués dans les processus de formation et d'engagement du personnel au sein de l'organisation étudiée.

Conformément à la définition proposée par (Thiétart, 2014) l'entretien est entendu ici comme « une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. »

Pour appréhender tous les aspects de notre problème, nous avons utilisé un type d'entretien, C'est l'entretien semi-directif, qui offre une organisation thématique tout en préservant la capacité d'improvisation des participants. D'après (Thiétart, 2014) précisent que dans ce format, le chercheur dispose d'un guide d'entretien avec des thèmes et éventuellement des questions mais il n'est pas obligatoire de les suivre dans un ordre précis.

En ce qui nous concerne, nous avons conduit ces entretiens en utilisant des check-lists élaborées en conformité avec les exigences des normes ISO 10015 et ISO 10018. Ils visent à examiner le degré de conformité des pratiques observées et à identifier les données documentées nécessaires pour l'analyse.

Cette démarche est directement influencée par les travaux de recherche de (Sh & Lafta, 2022) ainsi que (Ali & Kammoun, 2023) . Les deux ont employé des check liste structurées, fondées sur les critères de la norme ISO 10015:2019, pour juger la mise en œuvre du processus de formation et d'amélioration des compétences. Par ailleurs, la recherche qualitative de (Cavallone, 2022) a mis en évidence que l'implication active du personnel constitue un levier essentiel pour optimiser les pratiques managériales et l'efficacité organisationnelle dans le cadre d'une démarche de qualité totale.

L'entretien a été réalisé de façon non formelle, du fait de notre présence constante dans les différents services concernés, et organisé selon la disponibilité des participants. Cela a favorisé un climat de confiance qui a permis la collecte de données authentiques et représentatives.

3.1.1. Guide d'entretien

Notre guide d'entretien, détaillé en (Annexe A), s'appuie sur la volonté d'appréhender de manière exhaustive la manière dont l'organisation met en œuvre ses objectifs de développement des compétences et de renforcement de l'engagement du personnel.

Conformément à la structure du guide, les échanges avec les différentes parties prenantes (Directeur des Ressources Humaines, Responsable Recrutement et Développement RH, et Responsable du Système de Management de la Qualité) ont été articulés autour de quatre parties

structurées. Chacune de ces parties est précédée d'une justification rigoureuse du choix des entretiens, étayée par une approche multi sources :

Partie A : Informations générales : Cette partie préliminaire a pour objectif de recueillir les données personnelles et professionnelles des participants aux entretiens. Elle nous permet d'appréhender le parcours de chaque intervenant, de vérifier son expertise au sein du SMQ et de comprendre comment ses missions spécifiques influencent sa perception des processus de formation et d'engagement du personnel.

Partie B : Formation et processus de formation (ISO 10015) : Ce volet examine en détail la manière dont l'organisation identifie, formalise et satisfait ses besoins en compétences, au regard des exigences du cycle de management de la formation stipulées par la norme ISO 10015:2019. Les indicateurs retenus couvrent l'analyse des besoins, la planification, l'exécution ainsi que l'évaluation de l'efficacité des actions de formation.

Partie C : Engagement du personnel (ISO 10018) : Cette section aborde les mécanismes d'engagement, de motivation et d'autonomisation des collaborateurs au sein du SMQ Elle s'appuie sur les dimensions clés définies par la norme ISO 10018:2020, notamment la communication interne, la participation aux processus d'amélioration continue, la reconnaissance ainsi que la culture qualité.

Partie D : Performance globale de l'entreprise : Ce dernier volet se concentre sur l'incidence des pratiques de formation et d'engagement sur les résultats opérationnels de l'organisation, notamment en termes de qualité de la production, de sécurité industrielle et de productivité.

Ce tableau présente les trois acteurs clés intervenant dans la recherche en tant que parties prenantes : le Responsable SMQ, garant de la conformité normative, le Chargé de recrutement et développement RH, acteur opérationnel du processus de formation, et le Directeur RH, décideur stratégique chacun ayant été interviewé dans son département respectif entre le 16 et le 18 mars 2026.

Tableau N° 12 Présentation des participants et de leur contribution à l'étude

Acteur	Rôle dans la recherche	Lieu	Dates des entretiens
Responsable SMQ	Garant de la conformité normative, il veille à l'intégration du processus de formation dans le SMQ selon ISO 10015:2019 et l'engagement du personnel selon ISO 10018	Département SMQ	16/03/2026
Charge recrutement et	Acteur opérationnel, il gère concrètement le processus de formation et l'engagement du	Département RH	17/03/2026

développement RH	personnel au terrain, de l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation de l'efficacité.		
Directeur RH	Décideur stratégique, il définit les orientations globales en matière de développement des compétences et d'engagement du personnel selon ISO 10015 :2019 et ISO 10018 :2020.	Département RH	18/03/2026

Source : élaboré par nous-même

Le choix de limiter les entretiens à trois acteurs retenus représentent les trois niveaux décisionnels directement concernés par l'objet d'étude stratégique, opérationnel et normatif garantissant ainsi une couverture analytique cohérente et suffisante du phénomène étudié.

3.2. Le brainstorming

Parallèlement aux entretiens, le brainstorming a été mobilisé pour favoriser l'émergence spontanée de perceptions souvent latentes dans un cadre individuel formel. Cette technique de créativité collective, définie par (Mucchielli, 2009) vise à générer librement un volume important d'idées afin d'appréhender les problématiques sous des angles inédits.

Deux groupes distincts ont été constitués afin d'assurer la complémentarité et l'indépendance des sources de données :

- **Le Groupe A** : composé des trois parties prenantes institutionnelles (DRH, Chargée Recrutement et Développement RH, RMQ), chargé de fournir la vision normative et stratégique du système. Ces mêmes acteurs ont également participé aux entretiens semi-directifs, assurant ainsi une cohérence dans la triangulation des sources.

- **Le Groupe B** : comprenant cinq collaborateurs opérationnels (deux opérateurs de production, un technicien de maintenance industrielle, un agent de contrôle qualité et un chef d'équipe production), issus de diverses fonctions de terrain. Leurs sessions se sont déroulées en l'absence de tout supérieur hiérarchique direct, garantissant ainsi la liberté d'expression et l'authenticité des témoignages. L'anonymat des participants a été rigoureusement préservé lors de la transcription de leurs interventions.

Les séances se sont tenues les 25 et 26 mars 2026, selon un cadre informel favorisant la spontanéité des participants. Elles ont été structurées autour de trois axes thématiques :

- Les principaux obstacles entravant la mise en œuvre effective du processus de formation, conformément aux exigences de la norme ISO 10015:2019 ;
- Les axes d'amélioration potentiels pour renforcer l'engagement du personnel au sein du SMQ, en référence aux dispositions de la norme ISO 10018:2020 ;

- Les leviers d'optimisation identifiés par les participants eux-mêmes afin de consolider la conformité de l'organisation aux deux référentiels étudiés.

Le tableau ci-après récapitule la composition des groupes de brainstorming :

Tableau N° 13 Composition des groupes de brainstorming

Poste / Fonction	Groupe
Directeur des Ressources Humaines	Groupe A : Encadrement
Chargée de Recrutement et Développement RH	Groupe A : Encadrement
Responsable Système de Management de la Qualité	Groupe A : Encadrement
Opérateur de production	Groupe B : Opérateurs
Opérateur de production	Groupe B : Opérateurs
Technicien de maintenance industrielle	Groupe B : Opérateurs
Agent de contrôle qualité	Groupe B : Opérateurs
Chef d'équipe production	Groupe B : Opérateurs

Source : Élaboré par nous-même

Le choix des participants aux séances de brainstorming a obéi à une logique de complémentarité méthodologique rigoureuse. S'agissant du Groupe A, le recours aux mêmes acteurs ayant participé aux entretiens semi-directifs était délibéré : leur familiarité préalable avec la démarche de recherche et le climat de confiance déjà établi favorisaient une expression plus spontanée et moins formelle, permettant ainsi de faire émerger des perceptions latentes que le cadre structuré de l'entretien n'avait pas nécessairement permis de recueillir.

Quant au Groupe B, le choix de le composer exclusivement de collaborateurs opérationnels s'inscrit dans la logique même de notre problématique : celle-ci porte non seulement sur le processus de formation, mais aussi et surtout sur l'engagement du personnel au sens de la norme ISO 10018:2020. Dès lors, l'inclusion de la voix des employés de terrain n'est pas un simple enrichissement méthodologique, mais une nécessité scientifique pour garantir la validité interne des résultats. Les critères retenus pour leur sélection ont été les suivants : la diversité fonctionnelle (production, maintenance, contrôle qualité, encadrement d'équipe), afin de couvrir différentes réalités opérationnelles ; l'ancienneté suffisante dans l'entreprise, pour s'assurer que les participants disposent d'un vécu significatif des pratiques de formation et d'engagement ; et enfin, la disponibilité volontaire, condition indispensable à l'authenticité des témoignages recueillis.

Afin de garantir la rigueur méthodologique de cette démarche, les idées exprimées lors des séances ont été consignées en temps réel par notation directe, accompagnée d'une synthèse immédiate au tableau afin d'assurer la co-validation des contenus par l'ensemble des participants. À l'issue de chaque séance, un compte rendu écrit structuré a été rédigé, puis soumis aux participants pour vérification et validation. Cette modalité a été préférée à l'enregistrement audio afin de préserver la spontanéité des échanges et d'éviter tout effet inhibiteur, particulièrement au sein du Groupe B, réuni en dehors de toute présence hiérarchique.

Les résultats de ces séances ont été consignés sous forme de synthèses, puis analysés conjointement avec les données issues des entretiens semi-directifs et des checklists normatives. Cette triangulation des méthodes enrichit l'analyse qualitative et garantit une plus grande robustesse interprétative des résultats.

3.3. L'analyse documentaire

En parallèle des entretiens, l'examen de documents a également été effectué pour consolider et trianguler les informations recueillies. Comme l'indiquent (Thiétart, 2014), les données secondaires issues de documents « peuvent constituer la matière première de la recherche ou compléter les données primaires collectées », offrant ainsi un cadre indispensable à la compréhension des phénomènes étudiés.

Cette étape d'analyse a permis de mettre en contexte les observations issues des entretiens et d'identifier les lacunes d'informations nécessitant une recherche plus approfondie. Les documents analysés dans notre étude :

ISO 10015 : Processus de formation :

- Plan de formation annuel (Annexe B)
- Fiche d'identification des besoins en formation (Annexe C)
- Fiche d'évaluation de formation (Annexe D)
- Liste de participation en formation (Annexe E)

ISO 10018 : Engagement du personnel :

- Enquête de satisfaction du personnel (Annexe F)
- Résultat de l'enquête de satisfaction du personnel (Annexe G)
- Tableau de bord RH (Annexe H)

ISO 9001 : Système de management de la qualité :

- Procédure formation / sensibilisation
- L'organigramme de l'entreprise (Annexe I)
- Politique qualité et sécurité des denrées alimentaire (Annexe J)
- Cartographie des processus (Annexe K)

3.4.Checklists

Dans le cadre de notre étude sur l'appréciation du processus de formation et la participation des employés selon les normes ISO 10015 :2019 et ISO 10018:2020, l'usage de la checklist s'est avéré être un outil méthodologique essentiel. En tant qu'un outil de vérification structuré, la checklist garantit systématiquement l'adhésion aux critères normatifs au sein de l'entité. Elle offre aussi la possibilité d'identifier les écarts présents et les zones prioritaires qui requièrent des mesures d'amélioration.

Les deux checklist utilisées dans cette recherche ont été conçues en tenant compte des exigences particulières de chacune des deux normes sélectionnées. Les questions qui les constituent ont été élaborées en lien direct avec les dispositions réglementaires concernant, d'une part, le management de la qualité du processus de formation et le développement des compétences, et d'autre part, l'implication et l'engagement du personnel dans le système de management de la qualité.

La checklist initiale, qui repose sur les directives de la norme ISO 10015:2019, met l'accent sur la qualité du processus de formation au sein de l'organisation. Elle examine attentivement la manière dont l'entité définit les besoins en compétences, conçoit et structure les programmes de développement, met en œuvre les projets de formation, puis évalue leur valeur à tous les niveaux. Son but est donc d'apprécier le degré de conformité des méthodes de formation aux exigences du cycle de gestion des compétences mentionné dans la norme. (Veuillez consulter l'Annexe L)

Ce tableau présente la structure de la checklist élaborée sur la base de la norme ISO 10015:2019, organisée par chapitres et sous-chapitres, permettant d'évaluer le niveau de conformité de chaque exigence selon trois niveaux : Conforme (C), Partiellement Conforme (PC) ou Non Conforme (NC).

Tableau N° 14 La structure de la checklist selon la norme ISO 10015 :2019

chapitre	Sous chapitre	responsable	Question	Conforme / pareillement conforme/ non conforme			Date
				C	PC	NC	

Source : Élaboré par nous-même en se basant sur les lignes directrices de la norme (ISO10015, 2019)

La seconde checklist, élaborée sur la base des directives de la norme ISO 10018:2020, porte quant à elle sur le niveau d'implication et d'engagement du personnel dans le système de management de la qualité. Elle explore les mécanismes par lesquels l'organisation favorise la participation active des collaborateurs, développe leur sentiment d'appartenance, renforce leur compréhension des objectives qualités, et soutient leur contribution au processus d'amélioration continue. (Voir Annexe M)

Ce tableau présente la structure de la checklist élaborée sur la base de la norme ISO 10018 :2020, organisée par chapitres et sous-chapitres, permettant d'évaluer le niveau de conformité de chaque exigence selon trois niveaux : Conforme (C), Partiellement Conforme (PC) ou Non Conforme (NC).

Tableau N° 15 la structure de la checklist selon la norme ISO 10018 :2020

chapitre	Sous chapitre	responsable	Question	Conforme / pareillement conforme/ non conforme			Date
				C	PC	NC	

Source : Élaboré par nous-même en se basant sur les lignes directrices de la norme (ISO10018, 2020)

4. Le traitement des données

Pour réaliser cette étude, nous adoptons une méthodologie systématique pour analyser les entretiens. Cette méthode inclut plusieurs étapes clés, toutes visant à une étude détaillée et systématique des informations recueillies.

4.1. Lecture minutieuse de la transcription des entretiens

Cette étape initiale exige une analyse détaillée des transcriptions d'entretien pour comprendre à la fois le contexte et les nuances des échanges, sans toutefois proposer d'interprétation des informations brutes telles que présentées par les participants dans les questionnaires utilisés.

4.2. Synthèse et description des pratiques organisationnelles :

La seconde phase de notre processus implique l'identification et le renforcement des méthodes essentielles mises en place par l'entité hôte pour aborder notre problème. Cela

implique de reconnaître les procédures opérationnelles, les processus internes et les stratégies appropriées, puis de les consolider et de les présenter en détail.

4.3. L'évaluation de la conformité à l'aide des checklists élaborées :

Dans le cadre de notre étude, nous avons décidé d'appliquer une échelle de Likert à trois niveaux (1 = Non conforme, 2 = Partiellement conforme, 3 = Conforme) pour évaluer le degré de conformité aux exigences des normes ISO 10015:2019 et ISO 10018 :2020. Cette décision s'appuie sur deux raisons complémentaires.

Pour notre étude, nous avons sélectionné un modèle d'échelle de Likert à trois niveaux, une décision qui est en accord avec les références scientifiques. Effectivement, grâce à une recherche empirique minutieuse, ont prouvé que les échelles tripartites sont adéquates pour assurer des mesures à la fois valables et fiables. Ils ont conclu que le nombre d'options de réponse n'a pas d'impact significatif sur la fiabilité et la validité. De ce fait, l'utilisation d'une échelle de trois points dans notre recherche est totalement appropriée, permettant aux participants de répondre facilement tout en assurant la pertinence des informations recueillies.

De plus, cette décision est en ligne avec notre approche interprétative et notre point de vue qualitatif. En effet, comme le soulignent (Thiéart, 2014) l'ambition d'une approche qualitative est de comprendre et d'expliquer les comportements des acteurs dans leur milieu organisationnel, plutôt que de réaliser des mesures statistiques précises. Une échelle simplifiée en trois niveaux répond donc entièrement aux exigences de ce type d'approche.

Suite à l'examen du processus en utilisant des checklist et l'attribution de points aux réponses selon l'application des directives des normes ISO 10015 :2019 et ISO 10018 :2020, une méthode arithmétique pondérée a permis d'agréger ces scores et de les transformer en pourcentages pour chaque élément normatif examiné. Cette méthode est basée sur les recherches de (Sh & Lafta, 2022)

4.4. Calcul du score pondéré

Score pondéré = $\sum_{i=1}^n$ (score de la question i) où :

- 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.

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

Pourcentage d'application = $\frac{\text{score pondéré} \times 100}{\text{score maximal possible}}$ où :

- 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.

4.6. Diagramme de Radar

Ces formules seront mises en œuvre pour chaque norme. Nous avons employé le programme Excel pour présenter les résultats sous forme de graphique, en les formatant en diagramme radar. Cette image facilite la comparaison des résultats et offre une vue d'ensemble de la situation, aidant ainsi à identifier les domaines qui ont besoin d'amélioration.

5. Interprétation des résultats

Cette étape cruciale nécessite l'analyse des données consolidées afin de comprendre les implications et les enseignements tirés des entrevues. Le but est de parvenir à des déductions réfléchies et appropriées concernant les thèmes abordés, tout en présentant des points de vue significatifs.

Section 02 : Contexte de la Recherche

Dans cette section, nous présentons l'entreprise d'accueil de notre étude, à savoir PTD S.P.A, en mettant en lumière ses principales missions, sa structure organisationnelle et les départements clés impliqués dans la démarche de notre recherche. Cette présentation permet de mieux situer le contexte organisationnel dans lequel notre recherche s'intègre.

1. Identification et Statut Juridique

L'entreprise PTD S.P.A. (Plastique Transformation et Distribution), une entreprise algérienne de type Société par Actions, s'est imposée comme le leader national dans le domaine de la transformation des polymères. Créée en 1997 par Monsieur Ouadah Tayeb.

1.1. Fiche d'Identification de l'Entreprise

Ce tableau présente la fiche d'identification de l'entreprise PTD S.P.A., société algérienne spécialisée dans la fabrication d'emballages plastiques PET, fondée en 1997 à Blida, certifiée ISO 9001:2015 et FSSC 22000, et positionnée comme leader national de l'emballage PET en Algérie.

Tableau N° 16 Fiche d'identification de l'entreprise

Raison Sociale	PTD S.P.A.
Nom Complet	Plastique Transformation et Distribution
Forme Juridique	Société Par Actions (S.P.A.) Droit Algérien
Fondateur	M. Ouadah Tayeb
Année de Création	1997
Siège Social	Rue des voies ferrées, cité Fettal, Beni-Mered, Blida 09130 — Algérie
Secteur d'Activité	Industrie plastique Emballage & conditionnement
Activités Principales	Fabrication de préformes PET et production de bouchons PEHD
Marchés Desservis	Agroalimentaire, Pharmaceutique, Parapharmaceutique, Entretien, Cosmétique
Certifications	ISO 9001:2015 (depuis 2011) · FSSC 22000 (depuis 2022)
Positionnement	Leader national de l'emballage PET en Algérie
Site Internet	www.ptd-pet.com
Horaires de Travail	Samedi – Jeudi (09h00 – 17h00)

Source : élaboré par nous-même à partir du site Internet de l'entreprise www.ptd-pet.com

2. Évolution historique et mutations technologiques

Le parcours de PTD S.P.A. reflète un processus d'ajustement constant aux tendances du marché, marqué par des transitions technologiques successives et une incorporation graduelle des normes internationales.

1997 à 1999 : Phase de démarrage : l'activité se concentre d'abord sur la méthode de soufflage de bouteilles en PET, qui représente le fondement industriel de la société.

1999 à 2002 : Changement stratégique significatif : première mise en œuvre des systèmes d'injection de préformes en PET en Algérie, plaçant PTD S.P.A. en tête du progrès technologique à l'échelle nationale.

En septembre 2011 : L'entreprise a obtenu la certification ISO 9001, symbolisant l'établissement institutionnel de son approche qualité et sa détermination à s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue.

En 2022 : l'intégration du protocole FSSC 22000 concernant la sécurité alimentaire renforce la conformité de PTD S.P.A. avec les normes internationales les plus rigoureuses.

Récent : Mise en œuvre d'une ligne de production dernier cri, première du genre sur le continent africain, incorporant des systèmes automatisés d'inspection visuelle et un laboratoire dédié au contrôle qualité.

3. La politique de l'entreprise

Face aux mutations économiques actuelles et à une concurrence de plus en plus vive, la SPA PTD a inscrit son action dans une démarche de performance durable en adoptant un système de management intégré, conforme aux référentiels ISO 9001 et FSSC 22000. Cette politique qualité et sécurité des denrées alimentaires (Q-SDA) vise, en priorité, à garantir la conformité des préformes mises sur le marché tout en répondant avec rigueur aux attentes des parties intéressées. L'engagement de la Direction Générale se traduit par une maîtrise proactive des processus de production, l'optimisation des flux logistiques et le renforcement des compétences internes. En misant sur une communication fluide et une amélioration continue de son réseau commercial, l'entreprise ne cherche pas seulement à consolider sa position nationale, mais aspire également à s'imposer sur le marché international. Cette vision stratégique repose impérativement sur l'implication de l'ensemble du capital humain, considéré comme le levier essentiel pour assurer la résilience et la compétitivité de l'organisation. (Voir Annexe K)

4. Le service d'accueil

Au cœur de la structure de PTD S.P.A., la Direction des ressources humaines (DRH) agit comme le véritable moteur de l'organisation. Bien plus qu'un simple support administratif, ce service transversal assure l'équilibre entre les impératifs de production et l'épanouissement du capital humain. Sa mission consiste à traduire les besoins techniques de l'entreprise en compétences réelles, que ce soit par un recrutement ciblé ou par une ingénierie de formation continue. En veillant rigoureusement au respect du cadre légal algérien et des normes internationales (ISO 9001 et FSSC 22000), la DRH sécurise l'environnement de travail tout en boostant la performance collective. C'est cette gestion de proximité qui permet à l'entreprise de maintenir son avantage compétitif sur le marché de l'emballage PET.

5. Infrastructure technologique et processus de production

5.1. Capacités industrielles et automatisation

L'élément distinctif de PTD S.P.A. en matière de concurrence est essentiellement basé sur un ensemble industriel hautement technique. La société a effectué des placements stratégiques

dans des systèmes d'automatisation de pointe, plaçant ainsi son unité de production parmi les plus efficaces à l'échelle du continent.

5.1.1. **Le processus de fabrication s'articule autour de deux dispositifs complémentaires**

Systèmes de distribution automatique : Ces dispositifs assurent une exactitude au millième près et favorisent une diminution substantielle des déchets, contribuant ainsi à l'efficacité économique et écologique des opérations.

Contrôle qualité intégré : Un laboratoire interne spécifiquement dédié, associé à des dispositifs d'inspection visuelle par caméra, garantit une supervision constante des processus et une stricte adhésion aux exigences des clients ainsi qu'aux normes opérationnelles. « Le placement stratégique de PTD S.P.A. dans des systèmes d'inspection automatisée représente un élément distinctif crucial, assurant une traçabilité intégrale de la production et une réactivité appropriée aux besoins des secteurs agroalimentaire et pharmaceutique. »

5.1.2. **Portefeuille produits et segmentation des marchés cibles**

Gamme de conditionnement rigide :

PTD S.P.A. offre une gamme de produits structurée pour répondre à tous les besoins en emballage rigide, répartie en deux catégories techniquement complémentaires.

Famille A : Préformes en PET

Conçues pour une vaste diversité de grammages (de 15g à 92g) et de normes de cols (30/25, 29/25, 28 PCO 1810, 28 PCO 1881, 38 mm, 40/48). Visant les domaines des eaux minérales, des boissons gazeuses et des huiles de cuisine.

Famille B : Bouchons en polyéthylène haute densité

Destinés à assurer l'étanchéité et la qualité du produit final, selon des dimensions respectant les normes internationales (30/25, 38/33, 28 mm).

Ces produits sont destinés au conditionnement de marchandises appartenant aux filières suivantes : Agroalimentaire, Pharmaceutique, Parapharmaceutique, Entretien et nettoyage, Cosmétique.

6. Système de management de la qualité et conformité normative

Dans le but de renforcer sa stratégie de durabilité et de distinction par rapport à la concurrence, PTD S.P.A. a mis en place un Système de Management de la Qualité (SMQ) qui

bénéficie de deux certifications, ce qui témoigne de son engagement indéfectible pour l'excellence opérationnelle.

ISO 9001 : 2015 : Depuis sa certification en septembre 2011, cette norme régle l'amélioration des processus, la satisfaction du client et le perfectionnement constant du SMQ. Elle sert de base fondamentale à la politique qualité de l'entreprise.

FSSC 22000 : Cette certification, obtenue entre 2022 et 2023, est exclusivement consacrée à la sûreté sanitaire des emballages en contact direct avec les aliments, consolidant ainsi la crédibilité de PTD S.P.A. auprès du secteur agroalimentaire.

7. Analyse de l'environnement commercial et positionnement concurrentiel

Portefeuille clients et leviers de compétitivité

La clientèle de PTD S.P.A. reflète efficacement sa performance industrielle et sa fiabilité commerciale. La société maintient des accords contractuels avec les principaux intervenants du secteur algérien des boissons et de l'agroalimentaire : Ifri, Hamoud Boualem, Ramy, Saida, Orangina, Lala khdidja, Guedila, Ngaous, Fouara, Aquasim, Salsabil, Elkantra, Amazone, Chréa, Besbassa, Horizon, Manbaa, Medjana.

Cette position de leader est préservée et renforcée par trois axes stratégiques complémentaires : une logistique intégrée qui assure le respect scrupuleux des délais établis ; une stratégie de prix compétitive tirée d'importantes économies d'échelle ; et une large disponibilité commerciale qui permet une réponse optimale aux demandes des clients.

8. Perspectives et Développement Durable

PTD S.P.A., consciente des défis environnementaux liés à l'industrie du plastique, ajuste progressivement son orientation en matière de Recherche et Développement (R&D) vers des solutions respectueuses de l'environnement. Cette transition fait partie d'une stratégie à long terme visant à allier besoin de croissance et responsabilité écologique.

L'élargissement récent des chaînes de production ne cherche pas seulement à accroître les capacités en volume, mais s'inscrit aussi dans une démarche d'amélioration de l'efficacité énergétique et de diminution de l'empreinte carbone des processus de transformation. Ces placements font de l'entreprise un intervenant proactif face aux futures normes environnementales, tant sur le plan national qu'international.

En définitive, PTD S.P.A. représente l'exemple d'une entreprise algérienne à haute valeur industrielle, capable de combiner innovation technologique, strict respect des normes et stratégie à long terme, se positionnant ainsi comme un partenaire incontournable pour tous les acteurs du conditionnement sur le marché national et continental.

Conclusion de chapitre

En conclusion, cette phase méthodologique, ancrée dans un paradigme interprétativiste, a permis d'appréhender avec rigueur la réalité opérationnelle de la SPA PTD. À travers une approche qualitative combinant entretiens semi-directifs, brainstorming et checklists normatives, nous avons pu confronter les exigences des normes ISO 10015 et 10018 aux pratiques réelles de l'entreprise. Cette triangulation des données assure la fiabilité de notre diagnostic sur le management des compétences et l'engagement du personnel. Ainsi, ce cadre structuré constitue le socle indispensable pour interpréter les résultats obtenus et formuler des recommandations stratégiques visant l'excellence décisionnelle au sein de l'organisation.

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Chapitre III : Résultats et Discussion

Ce chapitre présente, analyse et interprète les résultats d'une enquête menée au sein de PTD S.P.A., leader national de l'emballage PET certifié ISO 9001 et FSSC 22000.

L'étude évalue la conformité des pratiques de formation et d'engagement du personnel au regard des exigences des référentiels ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020. L'approche analytique repose sur quatre axes : les entretiens semi-directifs avec les cadres clés (RMQ, responsable recrutement, DRH), les séances de brainstorming, l'exploitation des données documentaires internes, et les résultats des deux checklists basées sur l'échelle de Likert. La triangulation adoptée porte sur les méthodes de collecte, les cadres interrogés constituant également le Groupe A du brainstorming. Un Groupe B d'employés opérationnels a été intégré afin d'apporter une source de données indépendante, renforçant ainsi la validité interne de l'analyse.

Section 01 : Présentation des résultats

Dans le but de saisir les pratiques de formation et d'engagement du personnel au sein de PTD S.P.A., une approche qualitative a été mise en œuvre. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des acteurs clés le Directeur des Ressources Humaines, la Chargée de Recrutement et Développement RH, et le Responsable du Système de Management de la Qualité, conjointement à des séances de brainstorming, une analyse documentaire approfondie et des checklists de conformité élaborées sur la base des normes ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020.

1. Résultats des entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs ont été conduits auprès des acteurs clés de la SPA PTD. Cette démarche qualitative vise à enrichir l'analyse en recueillant les perceptions et expériences terrain des parties prenantes directement impliquées dans les processus de formation et d'engagement du personnel, permettant ainsi une lecture plus fine et nuancée de la conformité aux normes ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020.

1.1. Présentation des participants et conditions de collecte

Les entretiens se sont déroulés entre le 16 et le 18 mars 2026 au sein des bureaux de la SPA PTD, suivant un calendrier préalablement établi avec chaque intervenant. Fidèles à la posture interprétative adoptée, les échanges ont eu lieu dans un climat de confiance mutuelle, favorisant une expression libre et authentique des points de vue.

Le guide d'entretien semi-directif, structuré autour de quatre axes majeurs :

- **Partie A** : Informations générales ;
- **Partie B** : Formation et processus de formation ISO 10015:2019 ;
- **Partie C** : Engagement du personnel ISO 10018:2020 ;
- **Partie D** : Performance globale,

A servi de cadre directeur sans brider la spontanéité des participants. Chaque session a fait l'objet d'une prise de notes avec accord explicite, suivie d'une transcription intégrale afin de permettre une analyse rigoureuse et systématique des données recueillies.

1.2. Synthèse des résultats par thème

Les données recueillies lors des entretiens semi-directifs ont été organisées et synthétisées autour de six thèmes structurants, couvrant successivement le profil des intervenants, le pilotage stratégique de la formation, sa mise en œuvre et son évaluation, la gestion des compétences, l'engagement du personnel et enfin l'impact sur la performance organisationnelle.

Thème 1 : Profil et légitimité des intervenants

Les trois participants interrogés possèdent des expertises complémentaires garantissant une couverture exhaustive du processus étudié. Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) couvre l'ensemble de la politique RH de l'organisation : recrutement, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, élaboration des plans de formation, pilotage des relations sociales et suivi des indicateurs RH stratégiques. Sa position au comité de direction lui confère une vision transversale et stratégique des enjeux humains et organisationnels. La Chargée de Recrutement et Développement RH, en poste depuis mars 2024, est l'actrice opérationnelle centrale du dispositif de formation. Enfin, le Responsable du Système de Management de la Qualité (RMQ) incarne la dimension normative et transversale : garant de la conformité aux référentiels ISO 9001:2015 et FSSC 22000, il constitue l'interface entre les exigences normatives et la fonction RH.

Thème 2 : Pilotage stratégique et identification des besoins en formation

L'ensemble des participants a confirmé l'existence d'une démarche formalisée d'identification des besoins en formation, articulée autour d'une analyse de contexte de type SWOT intégrée à la revue de direction annuelle. La Chargée RH détaille un processus d'identification structuré autour de quatre sources complémentaires : les entretiens annuels d'évaluation et remontées des responsables de service via une fiche standardisée ; les formations réglementaires obligatoires ; l'évaluation individuelle des compétences consolidée en fin d'année ; et les besoins issus des projets stratégiques ou évolutions législatives.

Le RMQ précise que les besoins en formation sont également déclenchés par les résultats des audits internes, les non-conformités et les évolutions normatives. L'intégration exhaustive de l'ensemble des évolutions légales dans le plan annuel demande cependant à être renforcée, et l'articulation entre le SMC et les autres processus du SMQ, bien que fonctionnelle, reste partiellement aboutie sur certains processus support.

Thème 3 : Mise en œuvre, suivi et évaluation des formations

Sur le plan du leadership, les trois interlocuteurs confirment l'existence d'une politique formalisée, documentée et communiquée relative au développement des compétences, cohérente avec les objectifs du SMQ. Toutefois, le DRH reconnaît que le mandat d'un responsable exclusif dédié au pilotage du processus compétences n'est pas encore formellement attribué. Sur le plan opérationnel, la SPA PTD dispose d'un plan de formation annuel validé par la direction générale, assorti d'indicateurs de suivi mensuel. Le dispositif d'évaluation repose sur deux niveaux : une évaluation à chaud lors de la dernière journée de formation et une évaluation à froid conduite plusieurs mois après par le manager direct. Les trois participants confirment toutefois qu'un processus d'évaluation formellement défini et systématiquement appliqué à l'ensemble des actions de formation n'est pas encore en place, et que le modèle de Kirkpatrick n'est pas intégralement déployé dans une démarche documentée.

Thème 4 : Planification des compétences et gestion des risques

Les trois participants ont été unanimement transparents sur ce point, qui constitue la non-conformité la plus critique identifiée lors des entretiens. Ni l'identification formelle des risques liés aux lacunes en compétences, ni les objectifs mesurables et documentés de développement des compétences, ni le plan d'action précisant responsables, délais et ressources, ni le processus de gestion des changements organisationnels affectant les compétences requises ne sont formellement en place au sens du chapitre 6 de l'ISO 10015:2019. Le DRH confirme que ces points ont été identifiés comme prioritaires dans le plan de progrès.

Thème 5 : Engagement du personnel et culture qualité

Les acteurs confirment que la culture organisationnelle qualité est définie, documentée et alignée sur les comportements managériaux attendus. Toutefois, des lacunes sont unanimement reconnues : les succès ne sont pas régulièrement célébrés de manière structurée, les témoignages illustrant la culture qualité en action ne sont pas capitalisés, et l'impact de la culture qualité sur la motivation du personnel n'est pas encore évalué formellement. En matière de leadership, la distinction formelle entre le rôle stratégique du leader et le rôle tactique du manager n'est pas établie à tous les niveaux, et il n'existe pas de système formel et documenté de reconnaissance valorisant les contributions individuelles aux objectifs qualité. Le DRH souligne l'existence d'enquêtes de satisfaction interne déployées depuis juin 2024, d'un tableau de bord RH et d'une intégration de la sensibilisation au SMQ dès le recrutement.

Thème 6 : Impact sur la performance organisationnelle

Les réponses convergent pour confirmer un impact positif mesurable de la formation et de l'engagement sur la performance opérationnelle. Le DRH note une réduction observable du taux de rebut sur les lignes ayant bénéficié de formations ciblées. Le RMQ établit une corrélation directe entre formation et réduction des défauts dans les données qualité post-2021, soulignant que les analyses de causes révèlent régulièrement le facteur humain comme source d'une proportion significative des défauts. Les équipes dont le manager pratique un management participatif affichent systématiquement de meilleurs résultats lors des audits internes.

2. Résultats des séances de brainstorming

En complément des entretiens, des séances de brainstorming ont été organisées les 25 et 26 mars 2026, réunissant deux groupes distincts institutionnel et opérationnel afin de croiser les regards stratégiques et terrain autour des axes d'amélioration liés aux normes ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020.

2.1. Cadre méthodologique élargi et présentation des participants

En complément des entretiens semi-directifs et des checklists normatives, des séances de brainstorming ont été menées selon un cadre méthodologique élargi. Deux groupes distincts ont été constitués : le groupe (A), composé des trois parties prenantes institutionnelles le DRH, la chargée recrutement et développement RH, et la RMQ, chargé de fournir la vision normative et stratégique du système. Le groupe (B) comprenait cinq collaborateurs opérationnels deux opérateurs de production, technicien de maintenance industrielle, agent de contrôle qualité, chef d'équipe production, issus de diverses fonctions de terrain ; leurs sessions se sont déroulées en l'absence de tout supérieur hiérarchique direct. L'anonymat des participants a été rigoureusement préservé lors de la transcription de leurs interventions.

Les séances se sont tenues le 25 et 26 mars 2026 autour de trois axes : les obstacles à la mise en œuvre du processus de formation (ISO 10015:2019), les pistes d'amélioration de l'implication du personnel (ISO 10018:2020) et les leviers d'optimisation favorisant la conformité aux deux référentiels.

- **Obstacles identifiés à la mise en œuvre du processus de formation (ISO 10015:2019)**

Obstacle 1 : Absence d'un référentiel de compétences exhaustif et formalisé

Le groupe (A) a conclu à l'unanimité que l'absence d'un référentiel de compétences couvrant l'ensemble des postes constitue l'entrave majeure du système, rendant structurellement impossible toute analyse systématique des écarts entre les compétences requises et réelles. Cette perception a été directement corroborée par le groupe (B) : l'un des opérateurs de production a rapporté que les compétences attendues ne sont pas formellement documentées, l'apprentissage se faisant principalement sur le terrain. De son côté, le chef d'équipe de production a souligné l'impossibilité de définir précisément les besoins de formation de ses collaborateurs en raison de l'inexistence d'un cadre de comparaison. Enfin, ces témoignages mettent en évidence la nécessité d'une formalisation des fiches de postes pour aligner les pratiques de terrain sur les exigences normatives.

Obstacle 2 : Inexistence d'objectifs de développement des compétences mesurables et documentés

Le groupe (A) a relevé l'absence d'objectifs mesurables et documentés alignés sur la stratégie globale ; bien que le plan de formation soit formellement approuvé, il ne repose sur aucune cible quantitative, rendant toute évaluation d'efficacité impossible. L'un des opérateurs de production a précisé que les critères de sélection des bénéficiaires ne leur sont jamais communiqués officiellement au préalable. De son côté, le technicien de maintenance industrielle a déclaré n'avoir reçu, au terme de ses formations, aucun document spécifiant les compétences attendues. Ces témoignages soulignent un déficit de transparence et de formalisation pédagogique, entravant l'alignement des actions sur les besoins réels de montée en compétences.

Obstacle 3 : Absence d'un processus formalisé de management des changements organisationnels

Le groupe (A) a souligné l'absence d'un processus d'anticipation de l'impact des changements organisationnels sur les besoins en compétences. L'un des opérateurs de production a rapporté que lors de l'introduction de nouvelle machine, le personnel a opéré sur ces équipements durant plusieurs semaines avant de bénéficier d'une formation, générant un taux d'erreurs initial élevé. Le technicien de maintenance industriel a confirmé que les modifications de processus

surviennent régulièrement sans préparation préalable, la formation n'étant dispensée qu'en réaction aux besoins immédiats, quand elle a lieu. Ces constats révèlent une approche réactive plutôt que proactive, en décalage avec les exigences de planification stratégique des compétences.

Obstacle 4 : La pression de la production comme contrainte transversale

Alors que le groupe (A) a identifié la pression de la production de manière abstraite, le groupe (B) la subit de façon concrète : l'un des opérateurs de production rapporte que les formations sont fréquemment annulées ou reportées au profit de commandes urgentes, ce qui génère une frustration certaine. De même, le technicien de maintenance industrielle a précisé qu'il est régulièrement sollicité durant ses heures de formation pour intervenir sur des urgences techniques, rendant impossible le suivi intégral de son cursus pédagogique. Ces interruptions systématiques témoignent d'un conflit de priorités entre les impératifs opérationnels immédiats et le développement stratégique des compétences à long terme.

- **Axes d'amélioration pour l'engagement du personnel (ISO 10018:2020)**

Axe 1 : Conception d'un système formel de reconnaissance

Les pratiques de reconnaissance actuelles se caractérisent par leur caractère informel et non structuré, ne constituant pas un système normatif traçable selon l'ISO 10018:2020. L'un des opérateurs de production souligne une asymétrie entre la visibilité des erreurs et l'indifférence face aux performances exemplaires. Le contrôleur qualité rapporte avoir contribué à réduire les non-conformités de 20 % dans son atelier sans aucune marque de reconnaissance, ce qu'il perçoit comme un frein à l'investissement individuel. Le chef d'équipe de production confirme que ce déficit impacte négativement la motivation des équipes, affirmant qu'un système de valorisation, même simple, transformerait significativement l'engagement collectif.

Axe 2 : Renforcement et formalisation du leadership managérial

Le groupe (A) a souligné la nécessité de distinguer formellement le rôle stratégique du leader de la fonction tactique du manager. Le groupe (B) a mis en évidence une forte disparité des pratiques : l'un des opérateurs de production note que certains cadres explicitent le sens des instructions, tandis que d'autres se limitent à des directives unilatérales. Le technicien de maintenance industrielle a affirmé que la maîtrise des enjeux organisationnels dépend quasi exclusivement des aptitudes personnelles du manager direct, en l'absence de standards managériaux uniformisés. Cette hétérogénéité des modes de direction souligne un manque de

déploiement d'une culture managériale commune, pourtant préconisée par les exigences du référentiel ISO 10018 :2020.

Axe 3 : Mise en place d'un système de management des connaissances organisationnelles

Les meilleures pratiques émergentes ne font l'objet d'aucune formalisation, et l'expertise tacite des opérateurs chevronnés demeure largement non documentée. L'un des opérateurs de production rapporte avoir développé une méthode de réduction des pertes sur sa ligne, mais bien qu'il en ait informé sa hiérarchie, celle-ci n'a été ni consignée ni généralisée. Le contrôleur qualité confirme que les départs à la retraite entraînent une déperdition irréversible des connaissances critiques accumulées par les experts métiers. Cette absence de capitalisation des savoirs constitue une rupture dans la continuité opérationnelle et un frein à la maturité du système de management de la connaissance.

Axe 4 : Systématisation des programmes de sensibilisation à la culture qualité

Le groupe (B) a fait part d'une compréhension superficielle des enjeux qualité, résultant de l'absence de programmes structurés liant les pratiques opérationnelles aux exigences réglementaires et aux attentes des clients. L'un des opérateurs de production a souligné que, bien que les procédures soient suivies leur finalité n'est pas toujours explicitée ni comprise par le personnel. Le technicien de maintenance industrielle a mentionné avoir entendu parler des normes ISO 9001 et FSSC 22000, sans toutefois assimiler leurs implications concrètes sur ses missions quotidiennes.

- **Leviers d'optimisation pour une conformité consolidée aux deux référentiels**

À l'issue des sessions, les participants des deux groupes ont convenu de cinq leviers d'amélioration prioritaires. La validation de ces mécanismes par les opérateurs constitue un socle pragmatique indispensable à leur mise en œuvre effective.

Levier 1 : Référentiel de compétences unifié : Développer un référentiel de compétences exhaustif incluant les profils requis, les niveaux de maîtrise attendus et les critères d'évaluation des écarts. Le chef d'équipe de production souligne que cet outil permettra de substituer l'auto-évaluation, actuellement utilisée pour identifier les besoins, par une approche structurée.

Levier 2 : Plan d'action documenté de développement des compétences : Il serait utile de disposer d'un cadre formalisé reposant sur des objectifs mesurables, intégrant des repères de suivi permettant d'apprécier l'avancement du développement des compétences. L'un des

opérateurs de production souligne que la connaissance préalable des formations planifiées et de leurs finalités constituerait, en soi, un facteur de motivation.

Levier 3 : Processus documenté de management des changements : Instaurer un processus formel d'évaluation de l'impact des changements organisationnels sur les besoins en compétences. Le technicien de maintenance industriel préconise la planification systématique des formations avant l'introduction de tout nouvel équipement ou procédé, afin que cette anticipation devienne une pratique établie.

Levier 4 : Dispositif de reconnaissance formalisé : concevoir un dispositif unifié et traçable incluant des critères clairs pour évaluer les contributions individuelles et collectives. Le contrôleur qualité souligne qu'une reconnaissance symbolique suffirait à transformer l'ambiance de travail et le niveau d'engagement collectif. L'un des opérateurs de production affirme que cette question relève d'un besoin fondamental de transparence, et non d'une simple revendication financière.

Levier 5 : Système de management des connaissances :

Mettre en œuvre un dispositif de capitalisation des bonnes pratiques et de partage des savoirs, conformément à l'ISO 10018:2020 et à le chapitre 7.1.6 de l'ISO 9001:2015. Le chef d'équipe de production souligne que la formalisation des connaissances opérationnelles permettrait de pallier la déperdition récurrente de compétences liée aux départs et aux mutations. Cette structuration du capital immatériel est jugée essentielle par les participants pour assurer la pérennité du savoir-faire technique au sein de l'organisation.

3. Résultats de l'analyse documentaire

En complément des entretiens et des séances de brainstorming, une analyse documentaire a été conduite afin d'examiner les supports internes de l'entreprise et d'évaluer leur degré d'alignement avec les exigences des normes ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020.

3.1. Documents relatifs au processus de formation (ISO 10015:2019)

L'examen de la documentation interne relative au processus de formation révèle l'existence d'un corpus documentaire structuré et relativement exhaustif. Le plan de formation annuel (Annexe B) constitue la pièce maîtresse du pilotage du cycle de formation. Il présente une structure mensuelle sous forme de diagramme de Gantt, distinguant trois catégories : les formations externes, les formations internes et les actions de sensibilisation. Cette architecture

tripartite témoigne d'une approche pédagogique diversifiée, conformément aux recommandations de la norme ISO 10015:2019.

La demande de formation (Annexe C) formalise les besoins individuels et collectifs et intègre un circuit de validation à trois niveaux. Le formulaire d'évaluation de la formation (Annexe D) se structure en deux volets : le premier, renseigné par l'apprenant, audite cinq critères sur une échelle de 1 à 4 ; le second, réservé à l'encadrement, analyse l'impact durable à travers cinq axes. La liste d'émargement (Annexe E) constitue la preuve documentaire de réalisation, répondant aux exigences de traçabilité du chapitre 7.5 de l'ISO 10015:2019.

3.2. Documents relatifs à l'engagement du personnel (ISO 10018:2020)

L'enquête de satisfaction (Annexe F) s'appuie sur une échelle de Likert en cinq points couvrant dix dimensions clés : respect des engagements de la direction, prise en compte des suggestions, environnement de travail, rémunération, équilibre vie professionnelle-vie privée, équité managériale, sécurité psychologique, et propension à recommander l'entreprise.

Les résultats consolidés de l'enquête (Annexe G) font ressortir un taux de participation global de 63 %, avec des disparités sectorielles significatives : la Direction Générale et le département RH affichent 100 % de réponses, tandis que le service maintenance enregistre le score le plus bas avec 58 % sur les deux sites.

Le taux particulièrement bas du service maintenance peut s'expliquer par la pression opérationnelle permanente caractéristique de cette fonction corroborée par les verbatim du brainstorming Groupe B ou par un sentiment de distance vis-à-vis des enjeux qualité formalisés. Il convient donc d'interpréter ce taux non seulement comme une mesure quantitative de l'engagement, mais aussi comme un indicateur qualitatif des obstacles à l'implication institutionnelle, que les recommandations formulées en conclusion de ce chapitre s'attachent à traiter.

Le tableau de bord RH (Annexe H) agrège, pour un effectif global de 174 collaborateurs (160 hommes, 14 femmes), les indicateurs de pyramide des âges, répartition par département (production : 51 %), structure contractuelle, ventilation socioprofessionnelle, et évolution mensuelle du turnover et de l'absentéisme.

3.3. Documents de pilotage du SMQ

La cartographie des processus (Annexe K) distingue les processus de management, les processus de réalisation et les processus de support. Ces derniers intègrent la fonction RH

(gestion des relations sociales, développement de carrière, mobilité, recrutement et formation), constituant un levier essentiel de conformité aux exigences de la norme ISO 10015:2019.

4. Résultats des checklists de conformité

Afin de quantifier et d'objectiver les observations issues des étapes précédentes, des checklists de conformité ont été élaborées et appliquées sur la base des exigences des normes ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020, en recourant à une échelle d'évaluation à trois niveaux permettant une mesure rigoureuse et systématique du niveau de conformité de la SPA PTD.

4.1. Présentation de la méthodologie de calcul appliquée

Conformément à la méthodologie établie au chapitre précédent, l'évaluation de la conformité a été réalisée à l'aide de deux checklists structurées, fondées sur les exigences normatives des standards ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020. Chaque item a été évalué selon une échelle de Likert à trois niveaux : Conforme (C = 3 points), Partiellement Conforme (PC = 2 points) et Non Conforme (NC = 1 point).

Le score pondéré pour chaque rubrique a été calculé selon la formule :

$$\text{Score pondéré} = \sum (\text{score de chaque question } i)$$

Le pourcentage d'application est ensuite déterminé par la formule :

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

Cette méthode de calcul pondéré, permet de consolider les scores par chapitre normatif et de représenter visuellement les résultats sous forme de diagramme radar, facilitant l'identification des points forts et des axes d'amélioration.

4.2. Résultats de la Checklist ISO 10015:2019 Management des compétences

Ce tableau présente les résultats de conformité de la SPA PTD aux exigences de la norme ISO 10015:2019, révélant un score global de 63,5% classé partiellement conforme.

Tableau N° 17 Résultats de conformité de la SPA PTD aux exigences de la norme ISO 10015:2019

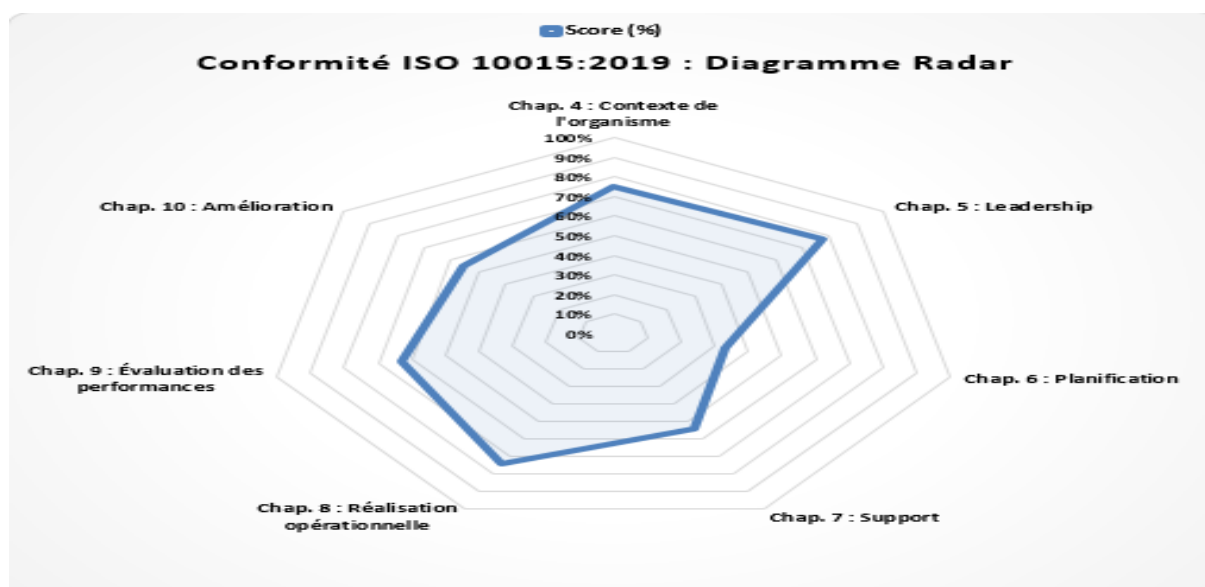
Chapitre / Exigence normative	C	PC	NC	Nb Q.	Score (%)	Niveau
Chap. 4 : Contexte de l'organisme	4	2	2	8	75 %	Conforme
Chap. 5 : Leadership	3	6	0	9	77,8 %	Conforme

Chap. 6 : Planification	0	0	7	7	33,3 %	Non conforme
Chap. 7 : Support	1	6	6	13	53,8 %	Part. conforme
Chap. 8 : Réalisation opérationnelle	8	6	4	18	74,1 %	Part. conforme
Chap. 9 : Évaluation des performances	1	7	2	10	63,3 %	Part. conforme
Chap. 10 : Amélioration	1	4	4	9	55,6 %	Part. conforme
TOTAL GLOBAL	18	31	25	74	63,5 %	Part. conforme

Source : élaboré par nous-même sur la base des données de terrain

Cette figure présente le diagramme radar de conformité ISO 10015:2019 de la SPA PTD, visualisant graphiquement les écarts entre les chapitres et confirmant les résultats du tableau précédent, avec une surface irrégulière qui met en évidence le déséquilibre entre les chapitres performants (Contexte et Leadership) et le chapitre le plus déficitaire (Planification), révélant ainsi les axes prioritaires d'amélioration.

Figure N° 4 Diagramme de radar ISO 10015:2019



Source : élaboré par nous-même lors de l'évaluation

4.2.1. Analyse chapitre par chapitre

Chapitre 4 : Contexte de l'organisme (75 %) : Ce chapitre enregistre le score le plus élevé pour la norme ISO 10015:2019, témoignant d'une maîtrise satisfaisante de la dimension

contextuelle du management des compétences. Les entretiens confirment que l'analyse de l'environnement stratégique est documentée et régulièrement actualisée via une analyse SWOT formalisée. Les écarts subsistants concernent la détermination exhaustive des enjeux légaux et réglementaires, l'intégration totale des évolutions légales dans le processus de management, ainsi que l'interopérabilité fluide entre le SMC et les processus ISO 9001.

Chapitre 5 : Leadership (77,8 %) : Ce chapitre affiche le score global le plus élevé de la norme. Une politique formalisée, documentée et communiquée est en place, et l'engagement de la direction est attesté par la validation du plan de formation et le suivi en revue de direction. Toutefois, le mandat exclusif d'un responsable dédié au pilotage du processus compétences n'est pas encore formellement attribué.

Chapitre 6 : Planification (33,3 %) : Ce chapitre constitue le point de non-conformité le plus critique. Les sept items évalués ont reçu la mention Non Conforme (NC), ce que les trois participants confirment sans réserve lors des entretiens. L'organisation ne dispose ni d'objectifs mesurables et documentés de développement des compétences par poste, ni d'un plan d'action précisant responsables, délais et ressources, ni d'une analyse des risques liés aux lacunes de compétences.

Chapitre 7 : Support (53,8 %) : Des lacunes structurelles majeures subsistent : l'absence d'un référentiel de compétences couvrant l'ensemble des postes, le défaut d'évaluation systématique des écarts entre compétences requises et acquises, l'inexistence d'un plan de communication dédié au développement des aptitudes, et l'absence de procédures formelles de gestion des archives de compétences.

Chapitre 8 : Réalisation des activités opérationnelles (74,1 %) : Ce chapitre reflète la maturité opérationnelle du processus de formation. Les entretiens confirment l'existence d'un plan de formation documenté et approuvé, d'indicateurs de suivi mensuels, et de preuves de réalisation systématiquement conservées. Les principales lacunes concernent la formalisation d'un processus d'évaluation intégrant les quatre niveaux du modèle de Kirkpatrick.

Chapitre 9 : Évaluation des performances (63,3 %) : Les indicateurs RH collectent et analysent partiellement les données relatives aux compétences. Cependant, les tableaux de bord dédiés au SMC ne sont pas en place, et la revue de direction n'intègre les aspects compétences que partiellement.

Chapitre 10 : Amélioration (55,6 %) : Les trois participants confirment l'absence d'une identification active et systématique des opportunités d'amélioration du SMC, et le manque de documentation et de communication systématiques des progrès réalisés.

4.2.2. Interprétation globale ISO 10015:2019

Le taux de conformité global de 63,5 % place la SPA PTD dans une position de conformité partielle. Ce résultat reflète une réalité organisationnelle nuancée : la maturité des pratiques opérationnelles de formation, relativement bien structurées (chapitres 8 et 5), contraste avec des lacunes structurelles majeures dans les dimensions stratégiques et prospectives de management des compétences (chapitres 6 et 7). En d'autres termes, la SPA PTD sait faire de la formation, mais ne dispose pas encore d'un système de management des compétences pleinement intégré, formalisé et orienté vers la performance organisationnelle à long terme.

4.3. Résultats de la Checklist ISO 10018:2020 Engagement du personnel

Ce tableau présente les résultats de conformité de la SPA PTD aux exigences de la norme ISO 10018:2020, affichant un score global de 64,4% classé partiellement conforme.

Tableau N° 18 Résultats de conformité de la SPA PTD aux exigences de la norme ISO 10018:2020

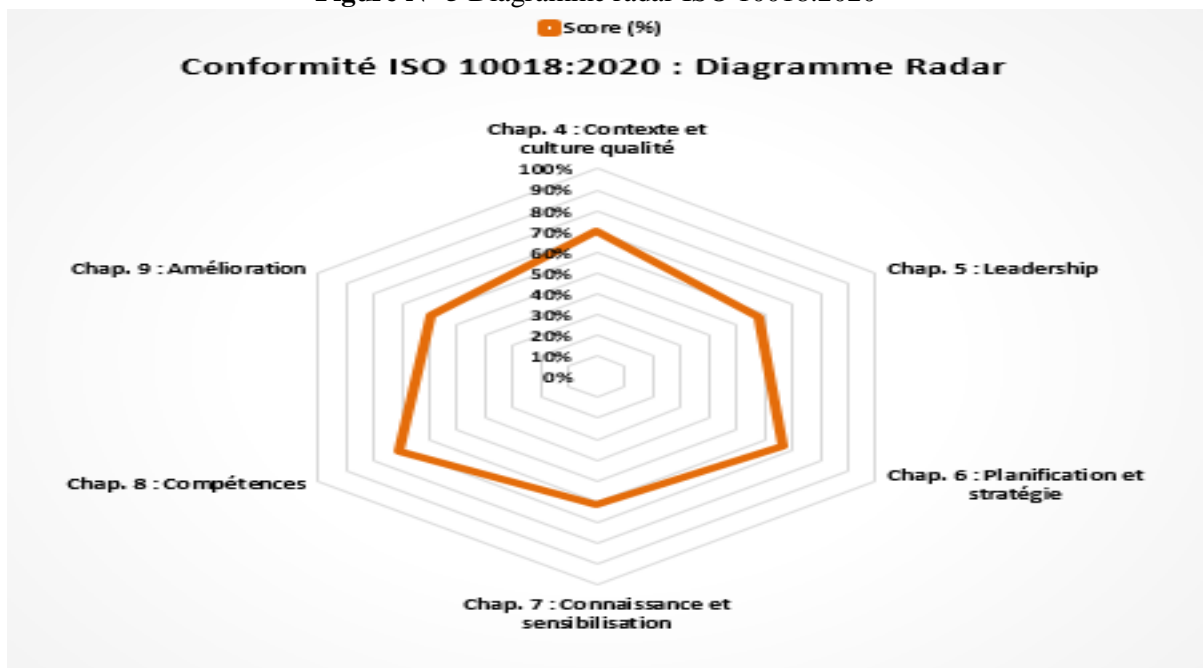
Chapitre / Exigence normative	C	PC	NC	Nb Q.	Score (%)	Niveau
Chap. 4 : Contexte et culture qualité	5	1	4	10	70 %	Part. conforme
Chap. 5 : Leadership	2	5	5	12	58,3 %	Part. conforme
Chap. 6 : Planification et stratégie	2	5	2	9	66,7 %	Part. conforme
Chap. 7 : Connaissance et sensibilisation	4	3	6	13	61,5 %	Part. conforme
Chap. 8 : Compétences	7	4	5	16	70,8 %	Part. conforme
Chap. 9 : Amélioration	3	6	6	15	60 %	Part. conforme
TOTAL GLOBAL	23	24	28	75	64,4 %	Part. conforme

Source : élaboré par nous-même sur la base des données de terrain

Cette figure présente le diagramme radar de conformité ISO 10018:2020 de la SPA PTD, dont la forme relativement homogène témoigne d'une conformité globalement équilibrée entre les chapitres, tout en confirmant visuellement les légères disparités relevées dans le tableau

précédent, notamment le recul du Leadership et la relative solidité des Compétences et du Contexte et culture qualité.

Figure N° 5 Diagramme radar ISO 10018:2020



Source : élaboré par nous-même lors de l'évaluation

4.3.1. Analyse chapitre par chapitre

Chapitre 4 : Contexte et culture qualité (70 %) : Ce chapitre enregistre le score le plus élevé pour la norme ISO 10018:2020. La culture organisationnelle est définie, documentée et alignée sur les comportements managériaux attendus. Les écarts concernent l'absence de mécanismes de communication numérique, le manque de pratiques dédiées à la célébration des succès, l'insuffisance de témoignages documentés, et l'absence d'évaluation formelle de l'impact de la culture qualité sur la motivation.

Chapitre 5 : Leadership (58,3 %) : Ce chapitre révèle les limites les plus marquantes en matière de leadership. Si la conformité aux exigences de l'ISO 9001 relatives à l'efficacité du SMQ est assurée, et que des mécanismes d'alignement managérial existent, des failles majeures ont été identifiées : l'absence de distinction formelle entre le rôle de leader (stratégique) et celui de rôle de manager (tactique), l'inexistence d'un système de reconnaissance formel valorisant les contributions individuelles, ainsi que le manque d'indicateurs mesurant l'impact du leadership sur la productivité et la résilience. De plus, aucun dispositif n'est prévu pour lever les obstacles entravant la réalisation des objectifs.

Chapitre 6 : Planification et stratégie (66,7 %) : Les rôles individuels dans la mise en œuvre de la stratégie sont clairement définis et communiqués. Toutefois, la vision stratégique de l'implication n'est que partiellement formalisée, et les bénéfices attendus de la planification ne sont pas systématiquement documentés.

Chapitre 7 : Connaissances et sensibilisation (61,5 %) : Les entretiens révèlent un paradoxe : des activités de sensibilisation sont déployées et le personnel a conscience des conséquences du non-respect des exigences, mais l'organisation ne dispose pas d'un système formel de management des connaissances organisationnelles, ni de programmes de sensibilisation réguliers et méthodiques évalués en termes d'impact sur l'engagement.

Chapitre 8 : Compétences (70,8 %) : Les compétences nécessaires pour chaque poste au SMQ sont déterminées et la sensibilisation est intégrée dès le recrutement. Les lacunes résident dans l'absence d'une cartographie formelle des compétences couvrant l'ensemble des postes et l'inexistence d'un plan de développement fondé sur l'analyse des écarts.

Chapitre 9 : Amélioration (60 %) : Les résultats des enquêtes de satisfaction interne orientent le plan de progrès, mais l'organisation ne dispose pas d'un dispositif formel de collecte et traitement des suggestions, ni de revues périodiques dédiées à l'efficacité des actions d'engagement.

4.3.2. Interprétation globale ISO 10018:2020

Le taux de conformité global de 64,4 % positionne l'entreprise à un niveau de conformité partielle légèrement supérieur à celui atteint pour l'ISO 10018 :2020. Ce résultat témoigne d'une prise de conscience de l'importance stratégique de l'implication du personnel, l'entreprise ayant initié des approches structurées en la matière. Toutefois, la systématisation, la formalisation et l'évaluation de ces pratiques demeurent insuffisantes au regard des exigences normatives.

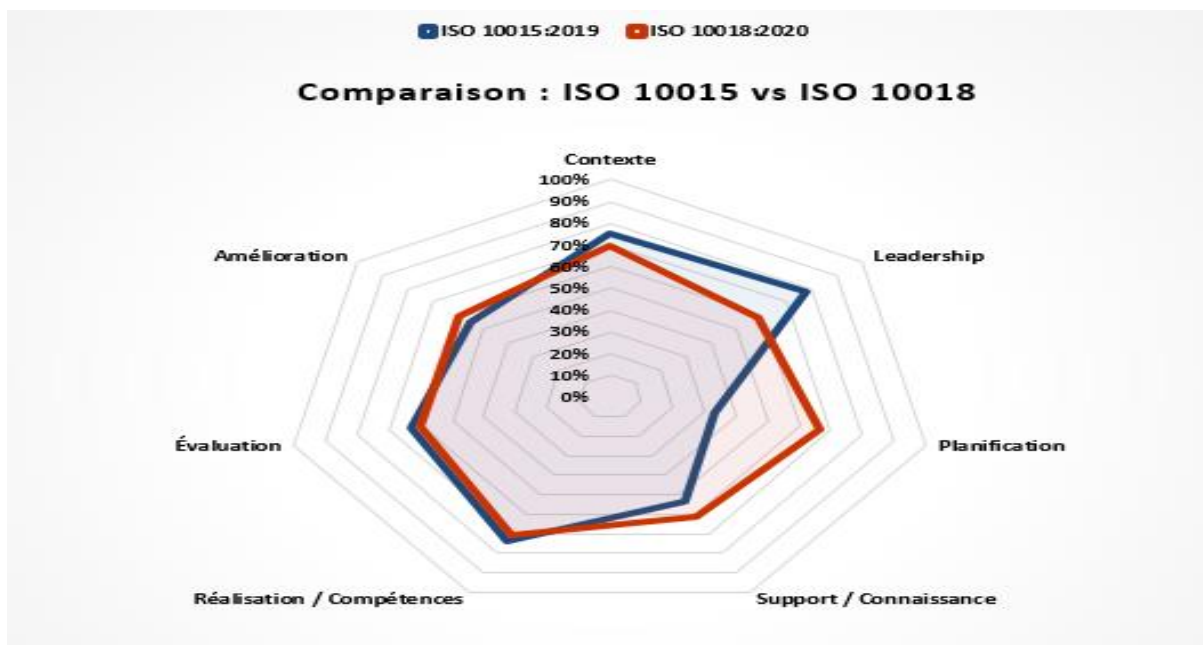
4.4. Synthèse comparative des deux normes

La convergence des scores (63,5 % pour l'ISO 10015 et 64,4 % pour l'ISO 10018) souligne la cohérence du niveau de maturité globale du système de management des ressources humaines au sein de la SPA PTD. Les deux diagrammes radars présentent une asymétrie identique scores élevés dans les domaines opérationnels, creux marqués dans la planification illustrant visuellement cette réalité.

Cette figure présente un diagramme radar comparatif entre les normes ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020, révélant un profil de conformité globalement similaire entre les deux normes,

avec un léger avantage pour ISO 10015:2019 sur les axes Leadership et Contexte, tandis qu'ISO 10018 se montre plus performante sur les dimensions Réalisation/Compétences et Support/Connaissance.

Figure N° 6 Comparaison ISO 10015 vs ISO 10018



Source : élaboré par nous-même lors de l'évaluation

5. Synthèse interprétative de la triangulation élargie

La triangulation des données issues des entretiens semi-directifs, des checklists normatives, du brainstorming du Groupe A (encadrement) et du brainstorming du Groupe B (opérateurs) révèle une cohérence interprétative remarquable entre l'ensemble des sources mobilisées.

Cette convergence inter-groupes est en elle-même un résultat scientifique de premier ordre : les obstacles spontanément exprimés par les opérateurs correspondent point par point aux non-conformités objectivées dans les checklists et aux limites avouées par les responsables lors des entretiens. L'élargissement des séances aux employés opérationnels a permis non seulement de valider et d'enrichir les données collectées par les autres méthodes, mais également de leur conférer une profondeur humaine irremplaçable.

Section 02 : Discussion des résultats

Cette section ne vise pas à reproduire les résultats précédemment exposés, mais à en proposer une interprétation analytique, comparative et contextuelle. Elle examine les données de terrain à la lumière du cadre théorique établi au premier chapitre, tout en formulant des

recommandations pragmatiques étayées par un plan d'action structuré. Cette approche permet de lier la rigueur conceptuelle aux impératifs opérationnels pour une mise en œuvre cohérente des solutions préconisées.

1. Synthèse comparative et lecture interprétative des deux normes

Les résultats globaux obtenus 63,5 % pour l'ISO 10015:2019 et 64,4 % pour l'ISO 10018:2020 ont mis en évidence un profil de conformité partielle dont la convergence numérique appelle une lecture interprétative approfondie. Cette quasi-égalité n'est pas le fruit d'une coïncidence statistique, mais le reflet d'une maturité organisationnelle homogène : la SPA PTD maîtrise ses processus opérationnels immédiats tout en peinant à formaliser ses dimensions stratégiques et prospectives.

Cette configuration n'est pas propre au contexte étudié. Elle résonne avec les observations (Ali & Kammoun, 2023) dans le secteur public irakien, ainsi qu'avec les travaux de (Boumegoura, 2025) et (Amroune & Azouz, 2024) dans le contexte algérien, qui soulignent des dynamiques analogues entre maturité procédurale et immaturité stratégique. La récurrence de ce profil à travers des contextes institutionnels variés confère à nos résultats une validité contextuelle solide et suggère que ces lacunes constituent une tendance prédominante au sein des organisations des pays en développement.

Ce paradoxe mérite une lecture causale approfondie plutôt qu'un simple constat statistique. La SPA PTD a développé, au fil des années de pratique opérationnelle, une maîtrise réelle de l'exécution de la formation planifier des sessions, archiver des preuves, suivre des indicateurs mensuels. Ces compétences gestuelles se reflètent fidèlement dans le score du chapitre 8 (74,1 % pour ISO 10015 :2019 et 70.8% pour ISO 10018 :2020). En revanche, elle n'a jamais été contrainte de construire la logique stratégique qui justifie l'existence même de cette formation : Avec quels objectifs mesurables et selon quels écarts de compétences documentés ? C'est précisément ce vide que le chapitre 6 de l'ISO 10015:2019 vient révéler avec un score de 33,3 %, non pas comme une défaillance accidentelle, mais comme l'expression d'une trajectoire organisationnelle cohérente : celle d'une organisation qui a grandi dans l'action sans avoir jamais formalisé la réflexion qui devrait la précéder. Cette distinction entre savoir faire la formation et savoir pourquoi et pour qui la faire constitue la ligne de fracture centrale de notre diagnostic.

Par ailleurs, la convergence des scores doit être lue à la lumière des travaux de (Gazi et al., 2024), qui a démontré auprès de 420 travailleurs industriels que la formation et le

développement ne constituent pas des déterminants directs de la qualité de vie au travail lorsqu'ils sont déployés de manière isolée. En d'autres termes, l'impact des dispositifs de montée en compétences est conditionné par leur intégration harmonieuse dans une approche managériale globale et multidimensionnelle. La simple exécution technique de plans de formation, sans synergie avec d'autres leviers organisationnels, s'avère insuffisante pour transformer durablement l'expérience professionnelle des collaborateurs.

2. Reconnaissance des points forts organisationnels

Les résultats ont mis en évidence deux pôles de forces institutionnelles : la maturité opérationnelle du système de formation (chapitres 5 et 8 de l'ISO 10015:2019) et l'existence d'une infrastructure de mesure de l'engagement (enquêtes de satisfaction, tableau de bord RH, gouvernance multiniveau).

2.1. Maturité du système de formation opérationnel

Le score de 74,1 % enregistré au chapitre 8 de l'ISO 10015:2019 constitue le signal le plus positif de l'évaluation. Ce résultat indique que l'organisation a réussi à instaurer un cycle de formation relativement complet, confirmé par l'existence d'un plan documenté, d'indicateurs de suivi mensuel et d'un archivage systématique des preuves de réalisation.

Cette performance peut être interprétée à la lumière des travaux de (Sh & Lafta, 2022) qui soulève qu'un système documentaire structuré demeure l'indicateur clé d'une culture de formation de qualité. Néanmoins, et conformément à la distinction établie par (Kesavan & Srinivasan, 2024) à travers une étude quasi-expérimentale, l'application rigoureuse des étapes de l'ISO 10015 ne produit ses effets optimaux amélioration significative de l'attitude ($p < 0,005$) et de la satisfaction des apprenants qu'en présence d'un système d'évaluation intégrant les quatre niveaux de Kirkpatrick. Or, la SPA PTD accuse un déficit notable sur ce point, limitant la portée stratégique de ses actions de formation malgré leur solidité opérationnelle.

2.2. Infrastructure de mesure de l'engagement

L'organisation de deux enquêtes de satisfaction (2024 et 2025) et la planification d'une troisième en 2026 témoignent d'un engagement institutionnel croissant envers l'écoute sociale. Cette démarche s'inscrit dans la lignée des travaux de (Arshad & Ming, 2024) et de (Ahmed et al., 2025) stipulant qu'un tableau de bord RH intégrant le turnover et l'absentéisme constitue une infrastructure essentielle à la mesure indirecte de l'engagement. Ainsi, la régularité de ces dispositifs d'évaluation renforce la capacité de l'organisation à monitorer le climat social et à piloter ses ressources humaines de manière proactive.

Par ailleurs, les rôles complémentaires observés mettent en lumière une gouvernance du capital humain multiniveau, que (Al Balushi, 2024) associe étroitement à la résilience organisationnelle. Cette dynamique structurelle offre à PTD S.P.A. une base solide pour aligner ses pratiques managériales sur les standards de performance, sous réserve d'une formalisation de ces mécanismes. Une telle structuration permettrait de transformer ces interactions en un levier stratégique pérenne, garantissant ainsi une meilleure agilité face aux mutations de l'environnement professionnel.

3. Analyse des axes de non-conformité prioritaires

Afin de hiérarchiser les actions correctives à entreprendre, les résultats des checklists, des entretiens et des séances de brainstorming ont été croisés pour identifier les axes de non-conformité les plus critiques, sur lesquels une intervention prioritaire s'impose pour garantir une mise en conformité effective aux exigences des deux référentiels normatifs.

3.1. L'absence de planification formelle des compétences : non-conformité systémique critique

Parmi les défaillances identifiées, l'absence totale de planification formelle des compétences (Chapitre 6, 33,3 %) constitue la non-conformité la plus prégnante. Ce résultat, corroboré par les entretiens et les travaux de (Boumegoura, 2025) et (Amroune & Azouz, 2024), indique que l'organisation fonde ses activités de formation sur une base dépourvue de structure stratégique mesurable. Cette lacune rend toute évaluation de l'efficacité intrinsèquement impossible, compromettant ainsi l'alignement des compétences sur les objectifs de performance à long terme.

Ce déficit est accentué par l'absence d'une matrice des compétences (Chapitre 7, 53,8 %), identifiée comme un obstacle de premier ordre lors des séances de brainstorming et confirmée par le personnel opérationnel. Le défaut d'un référentiel de compétences global empêche l'identification systématique des écarts entre les acquis et les exigences du poste, entravant ainsi l'apprentissage organisationnel à sa source. Par conséquent, cette lacune structurelle limite la capacité de l'institution à cibler ses besoins en développement et à capitaliser efficacement sur son capital humain.

3.2. Le management des connaissances : le paradoxe de l'organisation évaluante non capitalisante

Les lacunes en management des connaissances (Chapitre 7, ISO 10018, 61,5 %) illustrent ce que (Allais & Schöer, 2025) qualifie de paradoxe organisationnel : l'institution évalue ses

formations sans capitaliser sur les acquis. Ce phénomène a été mis en exergue lors du brainstorming, où un opérateur a partagé une méthode efficace de réduction des pertes qu'il a lui-même développée, bien que celle-ci n'ait fait l'objet d'aucune formalisation. L'absence de mécanismes de partage de savoirs empêche la diffusion de ces bonnes pratiques locales, limitant ainsi la transformation d'une expertise individuelle en une compétence collective.

En somme, cette rupture dans le transfert des connaissances freine l'amélioration continue et souligne l'urgence d'instaurer un système de management des savoirs plus intégré et collaboratif.

Cette rupture entre l'acquisition et l'exploitation des savoirs limite la portée stratégique du développement du capital humain, et expose l'organisation à une déperdition irréversible de compétences lors des départs à la retraite ou des mutations, comme confirmé par le contrôleur qualité lors des sessions de brainstorming.

3.3. La dichotomie du leadership : formel présent, engageant insuffisant

L'écart de 19,5 points entre le score du chapitre 5 de l'ISO 10015:2019 (77,8 %) et celui du chapitre 5 de l'ISO 10018:2020 (58,3 %) constitue l'un des résultats les plus analytiquement révélateurs de cette étude. Ce contraste apparent s'explique par la différence fondamentale de nature entre les exigences des deux référentiels : l'ISO 10015:2019 évalue le leadership à travers un prisme essentiellement documentaire et procédural, tandis que l'ISO 10018:2020 l'appréhende dans sa dimension comportementale et relationnelle.

Ce décalage entre leadership formel et effectif corrobore la thèse (Ilyukhina & Bogatyreva, 2023), stipulant que l'engagement des collaborateurs ne saurait résulter de simples procédures, mais requiert un leadership transformationnel actif. Cette observation rejoint les conclusions de (Jo & Shin, 2025) qui démontre que la reconnaissance formelle des contributions constitue le levier le plus puissant pour pérenniser l'implication du personnel au sein de l'organisation. Toutefois, le manque de reconnaissance identifié à l'unanimité lors du brainstorming illustre les conséquences humaines de cette carence, à l'instar d'un contrôleur qualité ayant réduit les non-conformités de 20 % sans aucune gratification.

Un tel déficit de valorisation risque de fragiliser la motivation intrinsèque des agents et de freiner la dynamique d'amélioration continue pourtant engagée sur le plan technique par l'institution.

3.4. L'absence de revues périodiques : cause racine systémique

L'absence de revues périodiques dédiées (Chapitres 9 et 10 de l'ISO 10015 et Chapitre 9 de l'ISO 10018) ne doit pas être perçue comme une simple lacune, car elle constitue, selon (García-Fernández et al., 2022) la cause racine systémique de toutes les non-conformités identifiées. Sans un mécanisme formel d'évaluation et d'ajustement, les défaillances de planification, d'exploitation des connaissances et d'engagement du leadership ne peuvent être détectées ni corrigées de manière durable. Ce manque de pilotage stratégique prive l'institution d'une boucle de rétroaction essentielle, transformant ainsi des dysfonctionnements ponctuels en obstacles structurels à l'amélioration continue du système de management.

4. Synthèse interprétative de la section

L'analyse interprétative révèle une organisation dotée d'une réelle maturité opérationnelle, bien que ses fondements stratégiques demeurent encore insuffisants pour garantir une performance pérenne. S.P.A. PTD possède les leviers nécessaires à une transformation systémique : une gouvernance RH multiniveau, un engagement institutionnel mesurable et une culture qualité déjà ancrée. Toutefois, la formalisation des dimensions prospectives planification des compétences, capitalisation des savoirs, leadership actif et revues périodiques reste le jalon indispensable à son essor.

Ces quatre axes d'amélioration, validés tant par les données normatives que par les témoignages des acteurs opérationnels, forment le socle des recommandations développées dans la section suivante.

5. Recommandations

Sur la base du diagnostic établi et des résultats de la triangulation méthodologique, cinq recommandations ont été formulées à titre indicatif, structurées selon la logique du cycle d'amélioration continue PDCA (Plan, Do, Check, Act). Ce cadre méthodologique permet d'inscrire chaque proposition dans une démarche itérative et systémique, garantissant non seulement la mise en œuvre effective des actions correctives, mais également leur pérennisation et leur ajustement progressif. Ces propositions s'articulent autour des principaux domaines de non-conformité identifiés au sein des deux cadres de référence.

Phase PLAN : Planifier

- **Recommandation 1 : Élaborer un référentiel de compétences unifié**

La priorité absolue réside dans l'établissement d'un référentiel de compétences formel incluant les profils de poste, les niveaux requis et les critères d'évaluation des écarts. Cette mesure est le préalable indispensable à tout développement intégré, traitant directement les non-conformités des articles 6 et 7 de l'ISO 10015:2019 (33,3 % et 53,8 %). Sans ce socle, l'identification des besoins restera intuitive et non conforme aux exigences normatives, limitant ainsi la portée stratégique des actions de formation engagées. Cette recommandation corrobore les conclusions de (Boumegoura, 2025) soulignant que l'absence de référentiel est la cause majeure de l'inefficacité des systèmes de formation industrielle en Algérie.

- **Recommandation 2 : Définir des objectifs mesurables de développement des compétences**

Il est préconisé que le plan annuel de formation repose sur des objectifs quantitatifs et documentés, alignés sur la stratégie globale de l'organisation conformément à l'article 6 de l'ISO 10015:2019. Chaque action devrait spécifier les compétences visées, les écarts à combler et les critères d'évaluation de son efficacité pour garantir une cohérence entre les besoins et les investissements. Cette formalisation permettrait non seulement d'évaluer l'impact réel des formations, mais renforcerait également la transparence envers les collaborateurs, en quête de visibilité sur leurs objectifs d'apprentissage. Une telle démarche transforme la formation d'une simple obligation procédurale en un levier de performance stratégique, répondant ainsi aux attentes exprimées lors des sessions de brainstorming.

Phase DO : Faire

- **Recommandation 3 : Instaurer un processus de management des changements organisationnels**

Face aux risques identifiés lors du brainstorming, notamment l'introduction d'équipements sans formation préalable, il est préconisé d'instaurer un mécanisme formel d'évaluation de l'impact des changements techniques. Dans une perspective proactive, cette analyse doit précéder toute mutation organisationnelle afin d'ajuster les besoins en compétences, conformément aux exigences de planification stratégique de la norme. Une telle démarche permet d'anticiper les courbes d'apprentissage, de réduire les taux d'erreurs initiaux et de garantir une transition opérationnelle fluide et sécurisée pour l'ensemble des acteurs.

Phase CHECK : Contrôler

- **Recommandation 4 : Mettre en œuvre un système de management des connaissances**

Afin de résoudre le paradoxe de l'évaluation sans capitalisation, il est préconisé d'instaurer un système structuré de documentation et de partage des connaissances opérationnelles, conformément aux normes ISO 9001 :2015 et ISO 10018 :2020. Ce dispositif doit permettre de formaliser les bonnes pratiques émergentes et de transférer les savoirs tacites des opérateurs expérimentés, prévenant ainsi toute déperdition irréversible de compétences lors des mobilités. Cette recommandation complète les travaux (Allais & Schöer, 2025) démontrant que l'exploitation des connaissances est indispensable pour transformer l'expertise individuelle en une compétence collective durable.

Phase ACT : Améliore

- **Recommandation 5 : Concevoir un dispositif formel de reconnaissance des contributions**

En réponse aux lacunes de l'article 5 de l'ISO 10018:2020 (58,3 %), il est préconisé de concevoir un système de reconnaissance unifié, traçable et équitable pour valoriser les contributions individuelles et collectives. Conformément aux travaux de (Jo & Shin, 2025) cette reconnaissance formelle constitue le levier le plus puissant de l'engagement, même lorsqu'elle est purement symbolique, à condition d'être systématique et notoire. L'instauration d'un tel dispositif permettrait de transformer durablement le climat social et de stimuler la motivation des équipes, évitant ainsi le sentiment de dévalorisation observé lors du diagnostic.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a mobilisé quatre outils complémentaires pour établir un diagnostic multidimensionnel dont la robustesse repose sur la convergence des sources : données objectives des listes de contrôle, discours managériaux et vécu des opérationnels.

Les scores globaux (63,5 % et 64,4 %) révèlent une maîtrise de l'exécution technique occultant la réflexion stratégique préalable, comme en témoigne l'écart de 40,8 points entre la planification (33,3 %) et la réalisation (74,1 %).

L'analyse identifie une cause racine unique : l'absence d'une gouvernance formelle du capital humain, où le manque de référentiels, de reconnaissance et de revues périodiques constitue les manifestations d'un même déficit structurel.

Toutefois, la pérennité de ce système dépendra de la volonté de la direction à prioriser le développement humain face aux impératifs de production, l'engagement individuel demeurant le pivot de toute performance durable.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion Générale

La présente recherche, conduite au sein de la SPA PTD, avait pour objectif d'évaluer le niveau de conformité des pratiques de formation et d'engagement du personnel aux exigences des normes ISO 10015:2019 et ISO 10018:2020. S'appuyant sur une approche qualitative combinant entretiens semi-directifs, séances de brainstorming, analyse documentaire et checklist, cette étude a permis de dresser un diagnostic précis de la maturité normative de l'entreprise dans ces deux dimensions fondamentales du management des ressources humaines.

Les résultats obtenus révèlent des taux de conformité de 63,5 % pour l'ISO 10015:2019 et de 64,4 % pour l'ISO 10018:2020, plaçant l'entreprise dans une position de conformité partielle. Si les processus opérationnels notamment la réalisation des formations et le développement des compétences sont globalement maîtrisés, des lacunes persistantes ont été identifiées dans des domaines stratégiques tels que la planification anticipative des compétences, la reconnaissance et la valorisation des efforts du personnel, ainsi que la gestion et le partage des connaissances organisationnelles.

En définitive, la SPA PTD présente un profil caractérisé par une bonne maîtrise de l'exécution opérationnelle, mais qui nécessite un renforcement significatif du pilotage stratégique de son capital humain, afin d'atteindre une conformité pleine et durable aux référentiels normatifs en vigueur

Recommandations opérationnelles

Sur la base des résultats obtenus, cinq recommandations opérationnelles ont été formulées :

- Élaborer un référentiel de compétences unifié, socle stratégique de la planification de la formation et du développement des compétences ;
- Définir des objectifs mesurables de développement reliant les programmes de formation à leur impact réel sur la performance organisationnelle ;
- Instaurer un processus formel de gestion des changements garantissant une adaptation structurée aux évolutions internes et externes ;
- Concevoir un dispositif de reconnaissance des contributions individuelles renforçant le sentiment d'appartenance et stimulant l'engagement volontaire ;

- Mettre en œuvre un système de management des connaissances permettant de capitaliser les acquis et de transformer les expériences individuelles en patrimoine organisationnel partagé.

Limites de la recherche

Deux limites principales méritent d'être signalées. D'une part, la collecte réalisée en mars 2026 offre une photographie instantanée du niveau de conformité, sans en mesurer la dynamique évolutive dans le temps. D'autre part, l'approche qualitative, bien qu'adaptée à la complexité du sujet, repose sur des perceptions contextuelles et un échantillon restreint, ce qui limite la généralisation des résultats et la démonstration systématique de la conformité aux exigences précises des deux référentiels normatifs.

Perspectives de recherche

Ces limites ouvrent des voies prometteuses pour des travaux futurs :

- **Une étude longitudinale** mesurant l'évolution du niveau de conformité aux deux normes sur plusieurs cycles PDCA, afin de dépasser la photographie instantanée que constitue cette recherche ;
- **Une extension comparative** à d'autres entreprises industrielles algériennes certifiées ISO 9001, permettant de déterminer si les lacunes identifiées à la SPA PTD sont spécifiques à l'entreprise ou représentatives d'un pattern sectoriel plus large ;
- **Une approche mixte** combinant l'évaluation qualitative utilisée dans cette étude avec des indicateurs quantitatifs de performance RH (turnover, taux de réalisation des plans de formation, scores d'engagement mesurés sur plusieurs années), afin d'apporter la rigueur quantitative que les référentiels ISO exigent pour une démonstration systématique de conformité.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Références Bibliographiques

- Ahmed, S., Ashrafi, D. M., Ahmed, R., Ahmed, E., & Azim, M. (2025). How employee engagement mediates the training and development and work–life balance towards job performance of the private banks?. *The TQM Journal*, 37(7), 2015-2040.
- Al Balushi, M. (2024). The Moderating Role of Organizational Structure Between Quality Management Systems and Organizational Resilience. *Journal of Economic Statistics*, 2(1), 1-17.
- Ali, M. T., & Kammoun, R. (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. *Migrat Lett*, 20, 535-53.
- Allais, S., & Schöer, V. (2025). Vocational skill development strategies of manufacturing companies in six low-and middle-income countries: an exploratory study. *Journal of Vocational Education & Training*, 77(4), 1116-1146.
- Amroune, B., & Azouz, A. (2024). Contribution of acquisition and training of personnel to improving the performance of Algerian small and medium-sized subcontracting enterprises. *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة*, 9(1), 259-286.
- Ansart, S., Sanséau, P. Y., & Lefort, P. (2010). Chapitre 8. La VAE, une ressource nouvelle pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). *Fonctions de l'entreprise*, 105-115.
- 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.
- Arshad, M. B., & Ming, P. N. (2024). An Overview of Employee Engagement and its Relationship to Employee Performance : In the Background of Human Recourse Development. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 220-231. <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v14-i4/21139>.
- Autissier, D., Mougin, Y., & Ségot, J. (2010). mesurer la performance de la fonction qualité. paris: Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles.
- Bakhtiar, A., Nugraha, A., Suliantoro, H., & Pujotomo, D. (2023). The effect of quality management system (ISO 9001) on operational performance of various organizations in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2203304.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Bedaida, I. (2024). Émergence de l'enseignement supérieur privé en Algérie. These de doctorat, Laboratoire Innovation Managériale, Gouvernance et Entrepreneuriat L.I.M.G.E/ E.N.S.M
- Boumegoura, N. (2025). Implementation of Competency Management in Economic Enterprises: Challenges and Opportunities. *مجلة الحقيقة*, 24(1), 365-381.
- 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.

Cavallone, M., & Palumbo, R. (2022). Delving into the soft side of TQM: An analysis of the implications of employee involvement on management practices. *The TQM Journal*, 34(5), 1096–1115. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2021-0148>

Cochoy, F. (2007). De l'« AFNOR » à « NF », ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle. *Réseaux*, 18(102), 63–89. <https://doi.org/10.3406/rei.1996.1604>

Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Dehiles, F. Z., & Miliani, Y. (2024). Le rôle fondamental de la formation professionnelle continue dans la stratégie d'entreprise pour un avenir durable. *Revue algérienne d'économie et gestion*, 18(2), 164-177.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of mixed methods research*, 6(2), 80-88.

Dokchan, W., & Roopsing, T. (2024). Guidelines for the competency development of trainers in the plastics molding injection factories in thailand. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 9(11), 3.

Frédéric, C. (2012). « Management de la qualité : vers un management durable ». Edition Gualino.

García-Fernández, M., Claver-Cortés, E., & Tarí, J. J. (2022). Relationships between quality management, innovation and performance: A literature systematic review. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100172.

Gazi, M. A. I., Al Masud, A., Yusof, M. F., Islam, M. A., Rahman, M. K., & Wang, Q. (2024). Factors affecting the quality of work life for industrial labour force: empirical evidence from a developing country. *BMC psychology*, 12(1), 589.

Ghulman, H. (2025). From Training to Transformation: How Human-Centred Practices Shape Smart Manufacturing Outcomes. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 8(2), 480-495.

Gillet-Goinard, F., & Seno, B. (2016). *La boîte à outils du responsable qualité* (3e éd.). Dunod.

Grenard, A. (1996). Normalisation, certification: quelques éléments de définition. *Revue d'économie industrielle*, 75(1), 45-60.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.

Ilyukhina, L., & Bogatyreva, I. (2023). Personnel engagement based on quality standards requirements as a factor in modern organization development. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 371, p. 05021). EDP Sciences.

ISO. (2015). *ISO 9000:2015 : Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*. Organisation internationale de normalisation.

ISO. (2015). *ISO 9001:2015 : Systèmes de management de la qualité — Exigences*. Organisation internationale de normalisation.

ISO. (2018). *ISO 9004:2018 : Management de la qualité — Qualité d'un organisme — Lignes directrices pour obtenir des performances durables*. Organisation internationale de normalisation.

ISO. (2019). *ISO 10015:2019 : Management de la qualité — Lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes*. Organisation internationale de normalisation.

ISO. (2020). *ISO 10018:2020 : Management de la qualité — Recommandations pour l'engagement du personnel*. Organisation internationale de normalisation.

Jacoby, J., & Matell, M. S. (1971). Three-point Likert scales are good enough. *Journal of Marketing Research*, 8(4), 495–500.

Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PloS one*, 20(1), e0312951.

Kesavan, M. C. (2022). Literature review on training effectiveness in manufacturing industries. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(4).

LONGIN, P. (2008). *construisez votre qualité ,Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante*. (éd. 2eme édition). paris: © Dunod l'usinenouvelle.

Mucchielli, A. (dir.). (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (3e éd.). Armand Colin.

NFX50-750. (2015). *Formation professionnelle — Terminologie*. AFNOR.

Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Paul, S., Burman, R. R., & Singh, R. (2024). Training effectiveness evaluation: Advancing a Kirkpatrick model based composite framework. *Evaluation and Program Planning*, 107, 102494.

Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard.

Prax, J.-Y. (2019). *Manuel de knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*. Dunod.

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.

Sayah, S. (2025). Predictive management of human resources at the Algerian Economic Foundation under foreign partnership-field study at the Fertial Foundation-Annaba. *المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات*, 8(2), 106-121.

Sija, A. (2024). UNVEILING THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE IN MANUFACTURING ENTERPRISES. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 8(2).

St-Onge, S., Haines, V., Audet, M., & Petit, A. (2009). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (3e éd.). Gaëtan Morin.

Sh, M. N., & Lafta, B. S. (2022) 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*, 6(S6), 6881-6899.

Thiétart, R.-A., et al. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Dunod.

W. E. Deming. (2002). *Hors de la crise*. Économica.

ANNEXES

Les Annexes

ANNEXE A : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

I. JUSTIFICATION DU CHOIX DES INTERLOCUTEURS

Le choix des intervenants repose sur une logique de triangulation des sources, garantissant une vision plurielle et complémentaire des pratiques de formation et d'intégration. Chaque profil a été retenu en raison de sa position stratégique dans les processus étudiés par les normes ISO 10015 :2019 et ISO 10018 :2020.

Intervenant	Rôle dans l'organisation	Justification du choix
Responsable des Ressources Humaines	Pilote les politiques RH de l'entreprise, supervise le recrutement, la gestion des carrières et la planification des formations.	Interlocuteur central pour évaluer la conformité des pratiques RH aux exigences des deux normes. Détient la vision stratégique des besoins en compétences et des dispositifs de formation ainsi que des politiques d'engagement du personnel.
Charge recrutement et développement RH	Conçoit, planifie et évalue les actions de formation. Pilote le parcours de recrutement des nouveaux employés.	Acteur opérationnel direct des processus visés par les deux normes. Sa maîtrise du cycle complet analyse des besoins, conception, mise en œuvre, évaluation en fait la source d'information la plus précise pour apprécier le degré d'alignement avec l'ISO 10015 :2019 et l'ISO 10018 :2020.
Responsable SMQ	Pilote le Système de Management de la Qualité (SMQ), assure la conformité aux référentiels ISO 9001, gère les audits internes et les non-conformités.	Sa double expertise normes qualité et processus internes permet d'évaluer dans quelle mesure les actions de formation et d'engagement sont intégrées au SMQ. Il apporte un éclairage normatif indispensable sur l'articulation entre ISO 9001 :2015, ISO 10015 :2019 et ISO 10018 :2020.

Les parties de recherche

Partie A : Informations générales

Partie B : Formation ou processus de formation (ISO 10015)

Partie C : Engagement du personnel (ISO 10018)

Partie D : Performance globale de l'entreprise

Les Variables de recherche

Axe 1 : Processus de formation (ISO 10015)

Axe 2 : Engagement du personnel (ISO 10018)

Introduction :

« Bonjour, Je vous remercie d'avoir accepté de me rencontrer, Je dirige une étude axée sur l'examen du processus de formation et de l'engagement du personnel selon les normes ISO 10015 :2019 et ISO 10018 :2020. Vos réponses seront gardées strictement secrètes et ne seront employées que dans un but académique. Il n'y a pas de réponses correctes ou incorrectes, ce qui compte, c'est votre expérience et votre perspective. Si vous y consentez, j'aimerais prendre des notes. »

LES QUESTIONS PAR AXE

Partie A : Informations générales

1. Pourriez-vous vous présenter brièvement et décrire votre poste au sein de l'entreprise ?
2. Quelles en sont vos principales attributions en lien avec les ressources humaines ou la qualité ?
3. Êtes-vous directement impliqué(e) dans la gestion des formations ou dans le processus d'engagement des employés ?

Partie B : Formation ou processus de formation (ISO 10015)

Les indicateurs selon ISO 10015 (Formation)

La norme ISO 10015 repose sur la logique : Identifier besoins, Planifier, Réaliser et Évaluer.

Dimension	Indicateurs
Analyse des besoins	Existence d'un diagnostic des besoins
Planification	Plan annuel de formation
Pertinence	Formation adaptée aux postes
Accès	Équité d'accès à la formation
Réalisation	Nombre de formations réalisées
Ressources	Budget formation
Évaluation immédiate	Satisfaction des participants
Évaluation transfert	Application au poste
Impact	Amélioration performance
Suivi	Traçabilité des formations

Les questions relative a la norme ISO 10015

1. Comment identifiez-vous les besoins en formation ?
2. Existe-t-il un plan annuel de formation ?
3. Les formations sont-elles liées aux exigences des postes ?
4. Comment évaluez-vous l'efficacité des formations ?
5. Les compétences acquises sont-elles appliquées sur le terrain ?
6. Quels obstacles rencontrez-vous ?
7. Quel impact observez-vous sur qualité / productivité ?

Partie C : Engagement du personnel (ISO 10018)

Les indicateurs selon ISO 10018 (Engagement du personnel)

- motivation
- implication
- communication
- responsabilisation
- participation
- reconnaissance
- culture qualité

Dimension	Indicateurs
Communication	Information interne claire
Participation	Implication dans décisions
Motivation	Volonté de contribuer
Reconnaissance	Système de valorisation
Leadership	Soutien managérial
Responsabilisation	Autonomie au travail
Climat social	Relations positives
Innovation	Suggestions proposées
Fidélisation	Intention de rester
Culture qualité	Adhésion aux objectifs

Les questions relative a la norme ISO 10018

1. Les employés participent-ils à l'amélioration des processus ?
2. Existe-t-il un système de reconnaissance ?
3. Comment la direction communique-t-elle avec le personnel ?
4. Le personnel se sent-il impliqué dans les objectifs qualité ?
5. Quel est le niveau de motivation général ?
6. Les employés proposent-ils des idées ?
7. Le leadership favorise-t-il l'engagement ?
8. Spécifique entreprise plastique

Partie D : Performance globale de l'entreprise :

Qualité production

9. La formation réduit-elle les défauts produits ?
10. L'engagement améliore-t-il le respect des procédures ?

Sécurité

11. Les formations renforcent-elles la sécurité industrielle ?

Productivité


12. Le personnel motivé améliore-t-il les cadences ?

La clôture :

« Je vous remercie sincèrement pour le temps que vous m'avez accordé et pour la qualité de vos réponses. Les informations recueillies contribueront à enrichir l'analyse empirique de cette recherche. Si vous le souhaitez, je pourrai vous faire parvenir une synthèse des principaux résultats. »

Date : 16-17-18 / 03 / 2026	Lieu : Les bureaux des intervenants	Durée effective : 40 et 50 min
------------------------------------	--	---------------------------------------

ANNEXE B : Plan de formation

	PLAN	Réf : PLA-REH-01
	FORMATION /SENSIBILISATION	Version: 05
		Editée le: 01/03/2023
		Page: 1/3

Date :

Année :

Version : ...

Titre de Formation / Sensibilisation	Mois											
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre

	Formation externe
	Formation interne
	Sensibilisation

ANNEXE C : Demande de formation

	ENREGISTREMENT	Réf : ENR-REH-14
	DEMANDE DE FORMATION	Version : 05
		Editée le : 01/03/2023
		Page : 1/1

LE RESPONSABLE DE LA STRUCTURE (DEMANDEUR) :

Nom & Prénom :

Structure :

Thème de la formation demandée	Dates prévisionnelles	Durée

Objectif de la formation:

- Adaptation au nouveau poste de travail.
- Adaptation à l'évolution prévisible des emplois.
- Développement des compétences ou acquisition de nouvelles compétences
- Autre:


.....

.....

Quelles sont vos attentes et souhaits à travers cette formation ?

Responsable de structure	Avis de la RH	Avis de la DG
Date :
Signature
	Date :	Date :
	Signature	Signature

ANNEXE D : Fiche d'évaluation de formation

	ENREGISTREMENT	Réf : ENR-REH-10		
	FICHE D'EVALUATION DE FORMATION	Version : 06 Editée le : 01/03/2023 Page : 1/1		
Nom et prénom de participant :		Intitulé du poste :		
Structure :				
Titre de Formation	Nom de formateur	Lieu de formation		
Date de Début	Date de fin	Nombre total d'heure		
Veuillez répondre selon le barème suivant : 1-Mauvais 2-Moyen 3-Bien 4-Très bien				
Critères	1	2	3	4
Qualité d'organisation Comment jugez vous l'organisation du formation (accueil locaux; le matériel utilisé)				
Déroulement de formation (Rapport théorie/pratique ;durée de formation. Le rythme du formation)				
Formateur Comment jugez-vous le niveau de formateur(maitrise de sujet animation; les connaissances du formateur; support pédagogiques)				
Objectif du formation la formation suivie correspondait-elle à votre attente(satisfaction par rapport à votre besoin de formation)				
Utilité formation Comment jugez vous l'adéquation entre la formation et votre missions (utilisation des connaissances acquises en situation professionnelle)				
Total (Note)	/20			
Commentaire complémentaire sur la formation				
Note ≥ 15 satisfait 13 ≥ Note ≤ 14 peu satisfait Note ≤ 12 non satisfait				
Signature de participant :				
PARTIE RESERVEE À LA HIERACHIE OU LE RESPONSABLE CONCERNE PAR L'OBJECTIF DE LA FORMATION				
Appréciation sur l'apport de la formation : (Cette appréciation intervient en évaluation à froid de la formation)				
Critères	1	2	3	4
Niveau d'acquisition des connaissances et objective visés				
Impact de la formation sur l'activité				
Application des connaissances acquis sur l'activité				
Partage des connaissances acquis sur le lieu de travail				
Evaluation de la performance du stagiaire en situation réel sur son lieu de travail (Précision, rigueur et fiabilité du travail fourni)				
Total (Note)	/20			
Conclusion :				
Note ≥ 15 formation efficace 13 ≥ Note ≤ 14 formation complémentaire Note ≤ 12 formation inefficace				

ANNEXE F : Enquête de satisfaction



SPA PTD

Plastic Transformation & Distribution



À travers la réalisation de cette enquête, nous souhaitons mesurer le climat social de la SPA PTD afin d'améliorer ses pratiques pour le bénéfice de tous.

Merci d'accepter de participer à cette démarche et de consacrer quelques minutes à ce questionnaire.

NB : le traitement du questionnaire se fait en toute anonymat

Questionnaire	tout à fait d'accord	d'accord	Ni d'accord ni désaccord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
La Direction Générale respecte ses engagements face aux employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Direction Générale est à l'écoute de vos besoins et suggestions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'ambiance de travail au sein de la SPA PTD est bonne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans mon milieu de travail des conflits nuisent à mon rendement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je pense que ma rémunération est conforme à mes attentes et aux tâches réalisées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je pense quitter l'entreprise à la première offre qui se présentera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vous avez un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle dans votre poste actuel au sein de PTD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre responsable vous traite de façon équitable, respectueuse et empathique au sein de la SPA PTD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vous vous sentez psychologiquement et physiquement en sécurité au sein de la SPA PTD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si vous quitter le SPA PTD, quelle seront les raisons (merci de proposer 5 raisons) : Exprimez-vous :					
Quelles sont vos attentes en termes de motivation, et d'axes d'amélioration ? (merci de proposer 5 suggestions) Exprimez-vous :					
Recommandez-vous votre entreprise comme lieu de travail? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>					
Si la réponse est oui, cochez la case qui vous convient sur une échelle de 0 à 10.:					
<input type="checkbox"/> De 0 à 6					
<input type="checkbox"/> De 7 à 8					
<input type="checkbox"/> De 9 à 10					

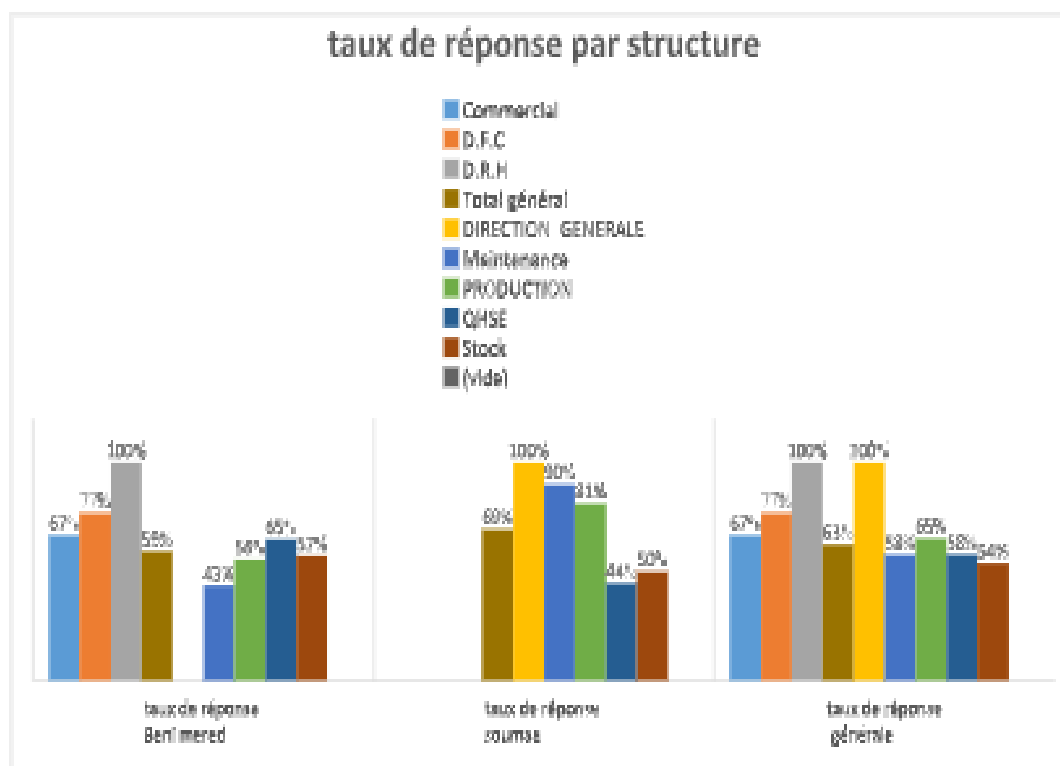
« Au nom de la SPA PTD nous vous remercions, pour le temps consacré à ce questionnaire »

ANNEXE G : Résultats de l'enquête de satisfaction

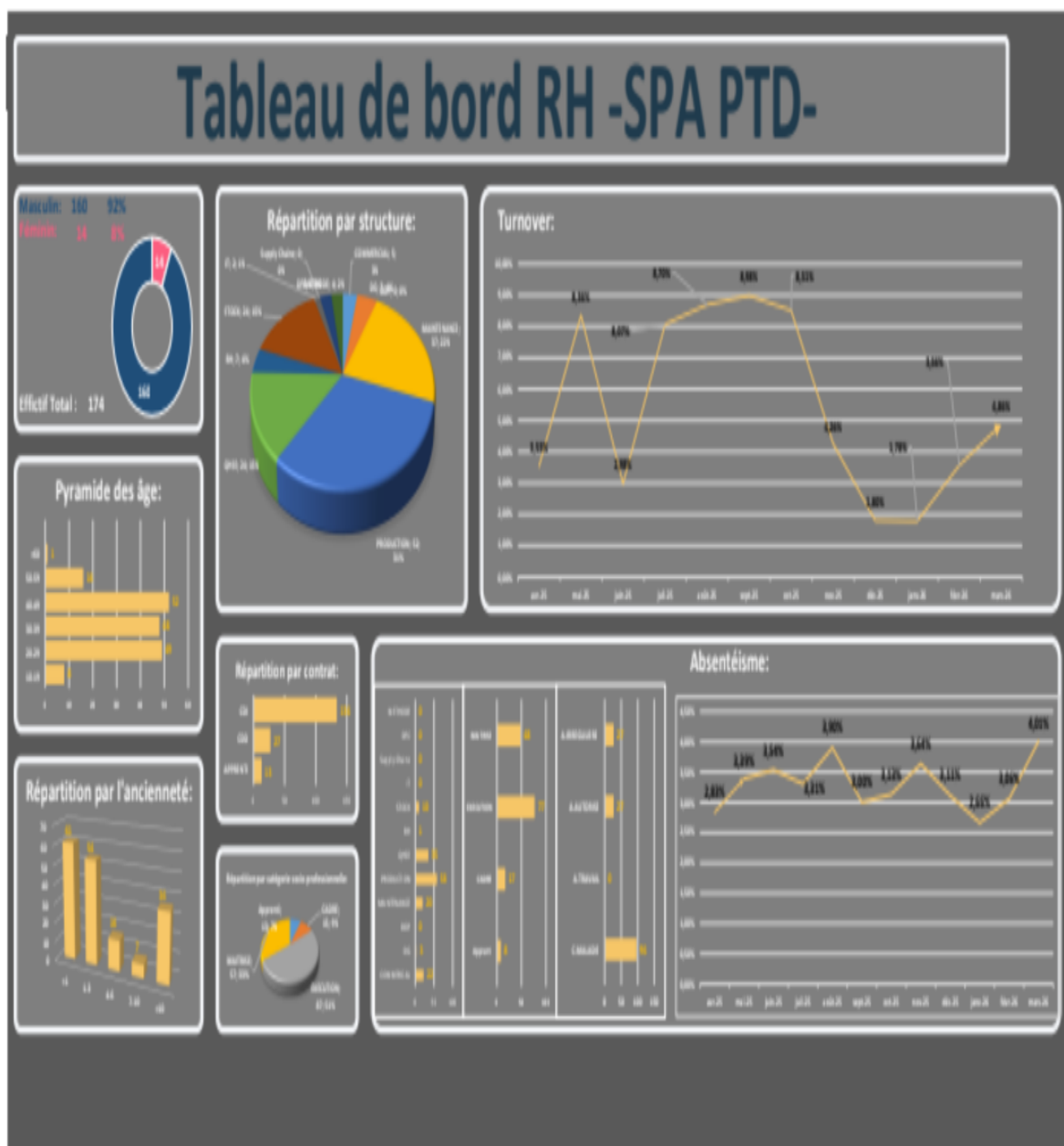
Enquête de satisfaction

1-Taux de réponse :

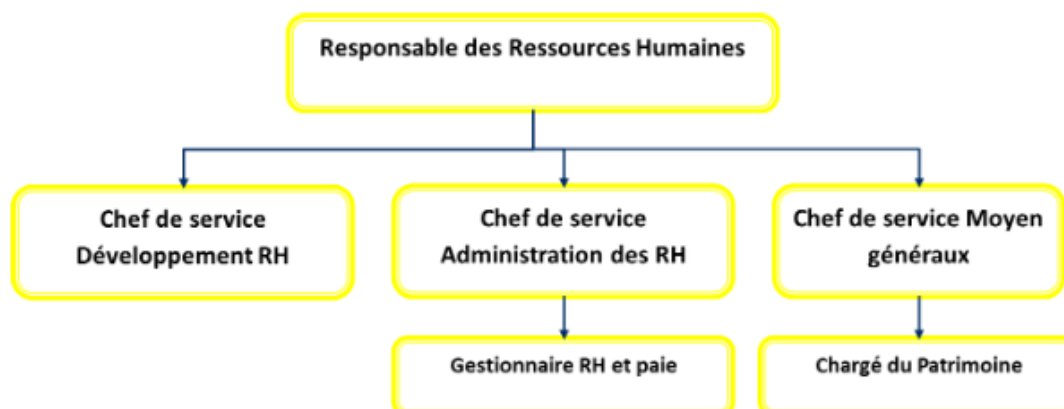
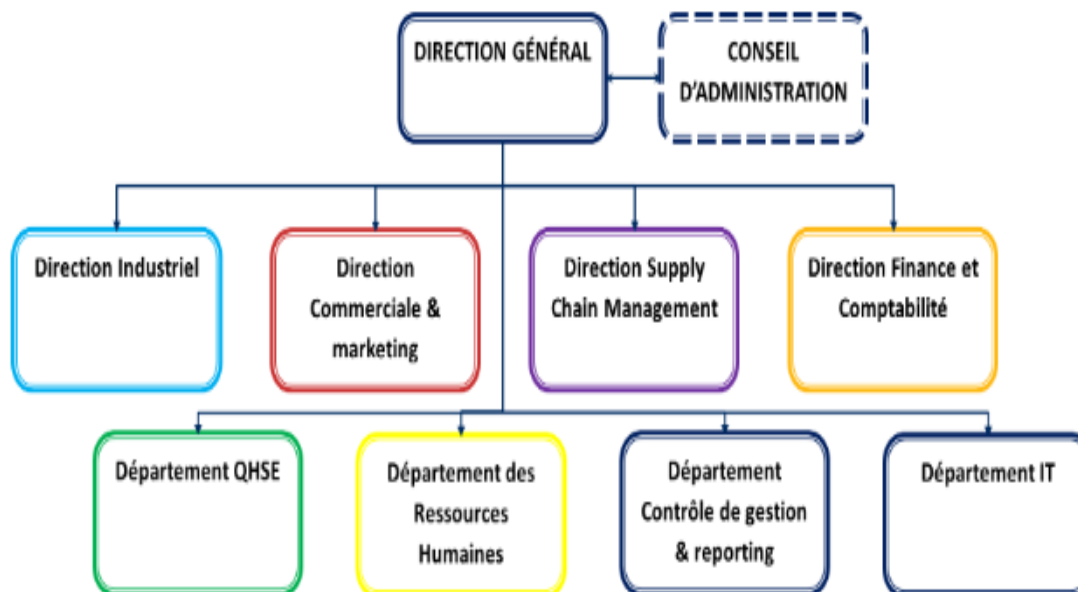
Service	nombre de répondant Beni mered	nombre de répondant soumaa	nombre de répondant générale	taux de réponse Beni mered	taux de réponse soumaa	taux de réponse générale
Commercial	4		4	67%		67%
D.F.C	10		10	77%		77%
D.R.H	3		3	100%		100%
DIRECTION GENERALE		2	2		100%	100%
Maintenance	10	9	19	43%	90%	58%
PRODUCTION	15	13	28	56%	81%	65%
QHSE	11	4	15	65%	44%	58%
Stock	8	6	14	57%	50%	54%
Total général	61	34	95	59%	69%	63%



ANNEXE H : Tableau de bord RH



ANNEXE I : L'organigramme de l'entreprise et service RH



ANNEXE J : Politique qualité et sécurité des denrées alimentaires

	ENREGISTREMENT	Ref: ENR-DGL-01
	POLITIQUE QUALITE ET SECURITE DES DENREES ALIMENTAIRES	Version: 05
		Edité le: 02/11/2023
		Page : 1/1

À l'ère de la mondialisation et l'ouverture du marché, toutes les entreprises, quelles que soient leurs tailles se trouvent confrontées à une concurrence de plus en plus vive, face à ce défi, seule les entreprises qui réussissent à répondre et à devancer les attentes de leurs clients ont une chance d'assurer leur pérennité.

Dans ce contexte, la Société PTD en tant qu'intervenant économique majeur dans le secteur de la fabrication des préformes et bouchon, s'engage à mettre en place un système de management de la qualité et de la sécurité des denrées alimentaires conformément aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux exigences des normes ISO 9001 et FSIS 22 000, qui lui permettra d'améliorer en permanence ses performances et de satisfaire d'une manière pérenne ses clients et ses parties intéressées pertinentes.

Dans ce cadre nous avons fixé les objectifs suivants :

- Accroître la satisfaction de nos clients, développer notre réseau commercial sur les grandes enseignes et placer notre produit sur le marché international
- Assurer la conformité de nos produits aux exigences applicables.
- Améliorer les compétences de nos collaborateurs pour contribuer en permanence à la réalisation efficace des objectifs attendus.
- Affiner les prévisions d'exploitation en minimisant le marché spot par la maîtrise des flux logistique.
- Améliorer en continue l'efficacité de notre système de management
- Réaliser les activités de production dans des conditions maîtrisées à savoir la maîtrise et l'amélioration des programmes prérequis.
- Maintenir une relation mutuellement bénéfique client-fournisseurs
- Développer et maintenir une communication continue interne et externe pour assurer la disponibilité des informations nécessaires sur l'évolution de la demande du marché national et international.

Aux fins de l'atteinte de ces objectifs, la Direction Générale est tenue de veiller à leur compatibilité avec son orientation stratégique, tout en tenant compte de ses enjeux internes et externes ; ainsi que les attentes de ses parties intéressées pertinentes.

La Direction Générale, tient à mettre en avant toute l'importance que constitue l'implication de tout le personnel de la société pour laquelle elle s'engage à assurer la disponibilité des ressources nécessaires pour garantir la performance de l'entreprise par l'atteinte des objectifs et l'amélioration continue du système de management.

Le Directeur Général



 SPA PTD

 Président Directeur Général

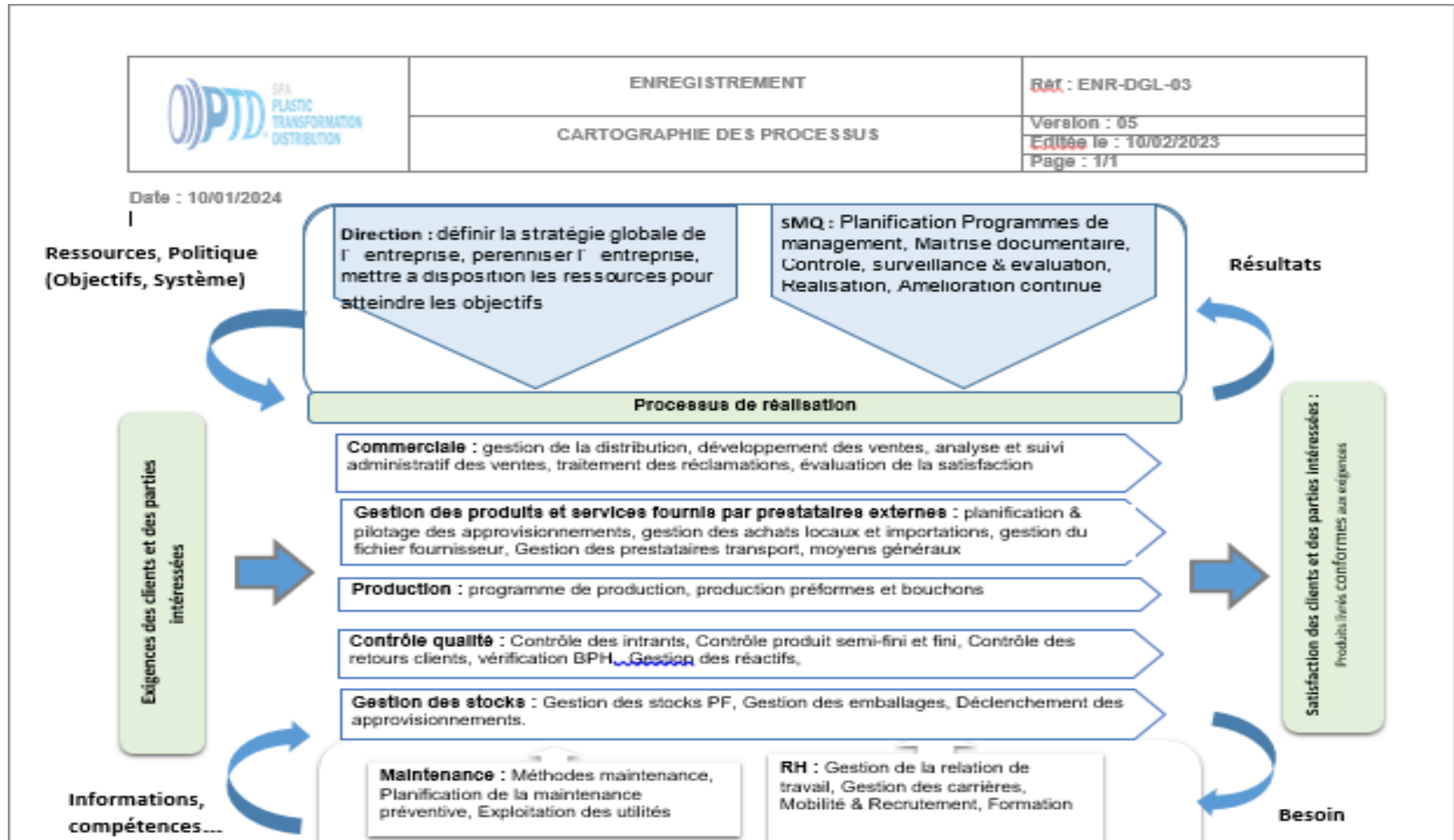
 الرئيس المدير العام

 QUADAH Djamel

 واضح جمال

 02 NOV 2023

ANNEXE K : Cartographie des processus



ANNEXE L : Checklist ISO 10015 :2019

CHECK-LIST

ISO 10015:2019 Management des compétences et développement des personnes

Légende : C = Conforme | PC = Partiellement Conforme | NC = Non-Conforme

CHECK-LIST ISO 10015:2019 Management des compétences et développement des personnes									
Légende : ✓ C = Conforme ~ PC = Partiellement Conforme ✗ NC = Non-Conforme									
Chapitre	Sous-Chapitre	Responsable	Questions / Exigences		C (Conforme)	PC (Partiellement Conforme)	NC (Non- Conforme)	Statut	Date
4. Contexte de l'organisme									
4.1	Compréhension de l'organisme et de son contexte	Responsable SMQ	L'organisme a-t-il déterminé les enjeux externes et internes pertinents qui influencent les besoins en compétences du personnel ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
4.1	Compréhension de l'organisme et de son contexte	Responsable SMQ	Une analyse de contexte (SWOT, PESTEL ou équivalent) a-t-elle été réalisée pour identifier les facteurs impactant le développement des compétences ?		✓			CONFORME	22/03/2026
4.1	Compréhension de l'organisme et de son contexte	Responsable SMQ	Les résultats de l'analyse de contexte sont-ils documentés et mis à jour de façon périodique ?		✓			CONFORME	22/03/2026
4.2	Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Responsable SMQ	L'organisme a-t-il identifié les parties intéressées pertinentes et leurs exigences en matière de compétences ?		✓			CONFORME	22/03/2026
4.2	Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	Responsable SMQ	Les exigences légales, réglementaires et contractuelles relatives aux compétences sont-elles intégrées dans le processus de management ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026

4.3	Détermination du domaine d'application	Responsable SMQ	Le périmètre du système de management des compétences est-il clairement documenté ?		✓			CONFORME	22/03/2026
4.4	Système de management des compétences	Responsable SMQ	L'organisme a-t-il établi, documenté et maintenu un système structuré de management des compétences ?		✓			CONFORME	22/03/2026
4.4	Système de management des compétences	Responsable SMQ	Le système de management des compétences est-il intégré aux autres processus du SMQ (ISO 9001) ?				X	NON CONFORME	22/03/2026
5. Leadership									
5.1	Leadership et engagement de la direction	Directeur des Ressources Humaines	La direction démontre-t-elle un engagement visible envers le développement des compétences du personnel ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
5.1	Leadership et engagement de la direction	Directeur des Ressources Humaines	La politique de développement des compétences est-elle définie, communiquée et soutenue au plus haut niveau hiérarchique ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
5.1	Leadership et engagement de la direction	Directeur des Ressources Humaines	Des ressources adéquates (financières, humaines, matérielles) sont-elles allouées pour le développement des compétences ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
5.2	Politique de développement des compétences	Directeur des Ressources Humaines	L'organisme dispose-t-il d'une politique formalisée et documentée relative au développement des compétences ?		✓			CONFORME	22/03/2026
5.2	Politique de développement des compétences	Directeur des Ressources Humaines	La politique est-elle cohérente avec les objectifs stratégiques et la politique qualité de l'organisme ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
5.2	Politique de développement des compétences	Directeur des Ressources Humaines	La politique est-elle communiquée à l'ensemble du personnel concerné et revue périodiquement ?		✓			CONFORME	22/03/2026
5.3	Rôles, responsabilités et autorités organisationnels	Directeur des Ressources Humaines	Les rôles et responsabilités en matière de management des compétences sont-ils clairement définis et documentés ?		✓			CONFORME	22/03/2026

5.3	Rôles, responsabilités et autorités organisationnels	Directeur des Ressources Humaines	Un responsable ou une équipe dédiée a-t-elle été désignée pour piloter le processus de développement des compétences ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026	
5.3	Rôles, responsabilités et autorités organisationnels	Directeur des Ressources Humaines	Les managers de proximité sont-ils impliqués et formés à leur rôle dans l'identification et le développement des compétences ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026	
6. Planification										
6.1	Actions face aux risques et opportunités	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'organisme a-t-il identifié et évalué les risques et opportunités liés aux lacunes en compétences ?					X	NON CONFORME	22/03/2026
6.1	Actions face aux risques et opportunités	Chargée de Recrutement et Développement RH	Des mesures préventives et correctives ont-elles été planifiées pour faire face aux risques identifiés en matière de compétences ?					X	NON CONFORME	22/03/2026
6.2	Objectifs de développement des compétences et planification	Chargée de Recrutement et Développement RH	Des objectifs mesurables et documentés de développement des compétences ont-ils été définis pour les fonctions et niveaux pertinents ?					X	NON CONFORME	22/03/2026
6.2	Objectifs de développement des compétences et planification	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les objectifs sont-ils cohérents avec la politique de compétences et les objectifs stratégiques de l'organisme ?					X	NON CONFORME	22/03/2026
6.2	Objectifs de développement des compétences et planification	Chargée de Recrutement et Développement RH	Un plan d'action incluant les responsables, les délais et les ressources nécessaires a-t-il été élaboré pour atteindre ces objectifs ?					X	NON CONFORME	22/03/2026
6.3	Planification des modifications	Chargée de Recrutement et Développement RH	Lorsque des modifications organisationnelles sont planifiées, leurs impacts sur les besoins en compétences sont-ils évalués et anticipés ?					X	NON CONFORME	22/03/2026
6.3	Planification des modifications	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'organisme dispose-t-il d'un processus formalisé pour gérer les changements affectant les compétences requises ?					X	NON CONFORME	22/03/2026
7. Support										

7.1	Ressources	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les ressources nécessaires au développement des compétences (budget, infrastructure, outils pédagogiques) sont-elles déterminées et mises à disposition ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
7.1	Ressources	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'organisme dispose-t-il d'un budget dédié et formalisé pour la formation et le développement des compétences ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
7.2	Compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'organisme a-t-il déterminé les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail qui influence la qualité des produits et services ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
7.2	Compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Un référentiel de compétences (profils de poste, matrices de compétences) est-il formalisé et maintenu à jour ?				X	NON CONFORME	22/03/2026
7.2	Compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les compétences actuelles du personnel sont-elles évaluées et comparées aux compétences requises afin d'identifier les écarts ?				X	NON CONFORME	22/03/2026
7.2	Compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Des actions sont-elles menées pour combler les écarts de compétences identifiés (formation, recrutement, transfert interne) ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
7.2	Compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'efficacité des actions entreprises pour développer les compétences est-elle évaluée et documentée ?				X	NON CONFORME	22/03/2026
7.3	Sensibilisation	Chargée de Recrutement et Développement RH	Le personnel est-il sensibilisé à l'importance de son rôle dans la réalisation des objectifs qualité et à l'impact des compétences sur la performance ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
7.3	Sensibilisation	Chargée de Recrutement et Développement RH	Des actions de communication interne sont-elles menées pour renforcer la culture compétence au sein de l'organisme ?				X	NON CONFORME	22/03/2026
7.4	Communication	Chargée de Recrutement et Développement RH	Un plan de communication relatif aux activités de développement des compétences est-il établi et mis en œuvre ?				X	NON CONFORME	22/03/2026

7.4	Communication	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les décisions et résultats en matière de développement des compétences sont-ils communiqués aux parties intéressées concernées ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
7.5	Informations documentées	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'organisme maintient-il des informations documentées comme preuves de compétences (diplômes, certificats, évaluations, rapports de formation) ?		✓			CONFORME	22/03/2026
7.5	Informations documentées	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les informations documentées sont-elles contrôlées, accessibles, protégées et mises à jour conformément aux exigences de la norme ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
7.5	Informations documentées	Chargée de Recrutement et Développement RH	Des procédures de gestion des enregistrements de compétences sont-elles définies et appliquées ?				✗	NON CONFORME	22/03/2026
8. Réalisation des activités opérationnelles									
8.1	Planification et maîtrise opérationnelles	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'organisme a-t-il planifié, mis en œuvre et maîtrisé ses processus de développement des compétences selon les critères définis ?				✗	NON CONFORME	22/03/2026
8.1	Planification et maîtrise opérationnelles	Chargée de Recrutement et Développement RH	Des indicateurs de suivi opérationnel des activités de formation et développement des compétences sont-ils définis et suivis ?		✓			CONFORME	22/03/2026
8.2	Identification des besoins en compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Un processus formalisé d'identification des besoins en compétences (analyse des besoins) existe-t-il et est-il appliqué ?		✓			CONFORME	22/03/2026
8.2	Identification des besoins en compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les besoins en compétences sont-ils identifiés au niveau organisationnel, collectif (équipes) et individuel ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
8.2	Identification des besoins en compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'analyse des besoins en compétences prend-elle en compte les objectifs stratégiques, les exigences légales et les évolutions technologiques ?				✗	NON CONFORME	22/03/2026
8.2	Identification des besoins en compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les résultats de l'analyse des besoins sont-ils documentés et utilisés pour définir les actions de développement ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026

8.3	Conception et planification du développement des compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Sur la base des besoins identifiés, des programmes de développement des compétences adaptés sont-ils conçus ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
8.3	Conception et planification du développement des compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les objectifs pédagogiques des programmes de formation sont-ils clairement définis, mesurables et liés aux besoins en compétences ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
8.3	Conception et planification du développement des compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les méthodes et modalités de développement des compétences (formation présentielle, e-learning, tutorat, coaching...) sont-elles sélectionnées de manière justifiée ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
8.3	Conception et planification du développement des compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Un plan de développement des compétences (PDC) ou plan de formation annuel est-il établi, approuvé et suivi ?		✓			CONFORME	22/03/2026
8.3	Conception et planification du développement des compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les critères de sélection des prestataires de formation externes sont-ils définis et appliqués ?		✓			CONFORME	22/03/2026
8.4	Mise en œuvre du développement des compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les activités de développement des compétences planifiées sont-elles effectivement réalisées selon le planning prévu ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
8.4	Mise en œuvre du développement des compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Des feuilles de présence, rapports de formation ou autres preuves de réalisation des activités de développement sont-ils systématiquement conservés ?		✓			CONFORME	22/03/2026
8.4	Mise en œuvre du développement des compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les prestataires externes de formation sont-ils évalués et leur performance suivie (qualité de la prestation, atteinte des objectifs) ?		✓			CONFORME	22/03/2026
8.4	Mise en œuvre du développement des compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les conditions nécessaires à une bonne mise en œuvre des formations sont-elles assurées (locaux, équipements, temps dédié au personnel) ?		✓			CONFORME	22/03/2026

8.5	Évaluation des résultats du développement des compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Un processus d'évaluation de l'efficacité des activités de développement des compétences est-il formalisé et appliqué ?				X	NON CONFORME	22/03/2026
8.5	Évaluation des résultats du développement des compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'évaluation porte-t-elle sur plusieurs niveaux : satisfaction des apprenants, acquisition des connaissances, transfert au poste de travail et impact sur la performance organisationnelle ?		✓			CONFORME	22/03/2026
8.5	Évaluation des résultats du développement des compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les résultats des évaluations sont-ils documentés, analysés et utilisés pour améliorer les programmes de développement ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
8.5	Évaluation des résultats du développement des compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	En cas d'écart entre les compétences acquises et les compétences requises, des actions correctives sont-elles définies et mises en œuvre ?				X	NON CONFORME	22/03/2026
8.5	Évaluation des résultats du développement des compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les résultats de l'évaluation sont-ils communiqués à la direction et aux parties intéressées concernées ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
NON CONFORME	Évaluation des résultats du développement des compétences	Chargée de Recrutement et Développement RH	Le système d'évaluation intègre-t-il les quatre niveaux du modèle de Kirkpatrick (satisfaction, acquisition, transfert, impact organisationnel) ?				X	NON CONFORME	22/03/2026
NON CONFORME									
9.1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Directeur des Ressources Humaines	L'organisme a-t-il défini des indicateurs de performance (KPIs) pour mesurer l'efficacité du système de management des compétences ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
9.1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Directeur des Ressources Humaines	Les données relatives aux compétences et à leur développement sont-elles collectées, analysées et interprétées de manière systématique ?		✓			CONFORME	22/03/2026
9.1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation	Directeur des Ressources Humaines	Des tableaux de bord ou rapports de suivi des compétences sont-ils produits et utilisés pour la prise de décision ?				X	NON CONFORME	22/03/2026

9.2	Audit interne	Directeur des Ressources Humaines	Des audits internes portant sur le processus de management des compétences sont-ils planifiés et réalisés à intervalles réguliers ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
9.2	Audit interne	Directeur des Ressources Humaines	Un programme d'audit interne documenté est-il établi, tenant compte de l'importance des processus et des résultats des audits précédents ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
9.2	Audit interne	Directeur des Ressources Humaines	Les auditeurs internes sont-ils indépendants des activités auditées et disposent-ils des compétences requises pour conduire ces audits ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
9.2	Audit interne	Directeur des Ressources Humaines	Les résultats des audits internes sont-ils documentés, communiqués à la direction et font-ils l'objet d'actions correctives suivies ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
9.3	Revue de direction	Directeur des Ressources Humaines	La direction procède-t-elle à des revues périodiques du système de management des compétences pour en évaluer l'adéquation, la pertinence et l'efficacité ?				X	NON CONFORME	22/03/2026
9.3	Revue de direction	Directeur des Ressources Humaines	Les revues de direction intègrent-elles les résultats des évaluations de compétences, des audits internes et les retours des parties intéressées ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
9.3	Revue de direction	Directeur des Ressources Humaines	Les décisions et actions issues des revues de direction sont-elles documentées, communiquées et suivies jusqu'à leur réalisation ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
10. Amélioration									
10.1	Généralités	Responsable SMQ	L'organisme détermine-t-il et sélectionne-t-il activement des opportunités d'amélioration de son système de management des compétences ?				X	NON CONFORME	22/03/2026
10.1	Généralités	Responsable SMQ	Les résultats des évaluations, audits et revues de direction sont-ils systématiquement exploités comme sources d'amélioration continue ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026

10.2	Non-conformité et action corrective	Responsable SMQ	Existe-t-il un processus formalisé de gestion des non-conformités relatives au management des compétences ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
10.2	Non-conformité et action corrective	Responsable SMQ	Lorsqu'une non-conformité est identifiée, une analyse des causes racines est-elle systématiquement conduite ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
10.2	Non-conformité et action corrective	Responsable SMQ	Des actions correctives proportionnelles aux impacts des non-conformités sont-elles définies, mises en œuvre et vérifiées dans leur efficacité ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	22/03/2026
10.2	Non-conformité et action corrective	Responsable SMQ	Les non-conformités et actions correctives liées aux compétences sont-elles enregistrées et conservées comme informations documentées ?				X	NON CONFORME	22/03/2026
10.3	Amélioration continue	Responsable SMQ	L'organisme démontre-t-il une amélioration continue de l'adéquation et de l'efficacité de son système de management des compétences ?		✓			CONFORME	22/03/2026
10.3	Amélioration continue	Responsable SMQ	Des méthodes structurées d'amélioration continue (PDCA, Kaizen, benchmarking...) sont-elles appliquées au processus de développement des compétences ?				X	NON CONFORME	22/03/2026
10.3	Amélioration continue	Responsable SMQ	Les progrès réalisés en matière d'amélioration des compétences sont-ils mesurés, documentés et communiqués aux parties intéressées ?				X	NON CONFORME	22/03/2026

ANNEXE M : Checklist ISO 10018 :2020

CHECK-LIST

ISO 10018:2020 Management de la qualité : Lignes directrices pour l'engagement du personnel

Légende : C = Conforme | PC = Partiellement Conforme | NC = Non-Conforme

CHECK-LIST ISO 10018:2020 Management de la qualité : Lignes directrices pour l'engagement du personnel									
Légende : ✓ C = Conforme ~ PC = Partiellement Conforme X NC = Non-Conforme									
Chapitre	Sous-Chapitre	Responsable	Questions / Exigences		C (Conforme)	PC (Part. Conforme)	NC (Non-Conforme)	Statut	Date
4. Contexte de l'organisme et culture qualité									
4	4.1 Considérations	Responsable SMQ	L'organisme a-t-il défini et documenté sa culture organisationnelle en lien avec la qualité ?		✓			CONFORME	23/03/2026
4	4.1 Considérations	Responsable SMQ	Les valeurs qualité sont-elles formalisées dans une déclaration écrite de valeurs accessible à l'ensemble du personnel ?		✓			CONFORME	23/03/2026
4	4.1 Considérations	Responsable SMQ	La culture qualité est-elle alignée avec les comportements attendus par le management au quotidien ?		✓			CONFORME	23/03/2026
4	4.1 Considérations	Responsable SMQ	Des mécanismes de communication interne permettent-ils de diffuser l'intent de la culture qualité (ex. : systèmes d'information, intranet) ?			~		PARTIALEMENT CONFORME	23/03/2026
4	4.2 Lien avec ISO 9001 et autres référentiels	Responsable SMQ	L'organisme a-t-il établi un lien explicite entre sa culture qualité et les exigences de la clause 2.2.1 de l'ISO 9000:2015 ?		✓			CONFORME	23/03/2026
4	4.2 Lien avec ISO 9001 et autres référentiels	Responsable SMQ	Les attentes des parties intéressées sont-elles intégrées dans la définition de la culture qualité de l'organisme ?		✓			CONFORME	23/03/2026

4	4.3 Étapes d'action possibles	Responsable SMQ	Les succès de la culture qualité sont-ils régulièrement célébrés et valorisés au sein de l'organisme ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
4	4.3 Étapes d'action possibles	Responsable SMQ	Des témoignages ou histoires illustrant la culture qualité en action sont-ils capitalisés et partagés ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
4	4.3 Étapes d'action possibles	Responsable SMQ	La structure organisationnelle permet-elle une cascade efficace des valeurs qualité à tous les niveaux hiérarchiques ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026
4	4.4 Bénéfices potentiels	Responsable SMQ	L'organisme a-t-il évalué l'impact de sa culture qualité sur la performance globale et la motivation du personnel ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
4	4.4 Bénéfices potentiels	Responsable SMQ	Des indicateurs permettent-ils de mesurer l'amélioration de la performance liée à la culture qualité ?		✓			CONFORME	23/03/2026
5. Leadership									
5	5.1 Considérations générales	Directeur des Ressources Humaines	La direction a-t-elle défini et communiqué une vision claire permettant l'engagement de l'ensemble du personnel ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026
5	5.1 Considérations générales	Directeur des Ressources Humaines	Les leaders possèdent-ils les compétences nécessaires (vision, alignement, activation) pour mobiliser les équipes vers les objectifs qualité ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026
5	5.1 Considérations générales	Directeur des Ressources Humaines	La distinction entre rôle de leader (stratégique) et rôle de manager (tactique) est-elle clairement établie et comprise au sein de l'organisme ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
5	5.2 Lien avec ISO 9001 et autres référentiels	Directeur des Ressources Humaines	La direction rend-elle compte de l'efficacité globale du SMQ conformément aux exigences de l'ISO 9001:2015 ?		✓			CONFORME	23/03/2026
5	5.2 Lien avec ISO 9001 et autres référentiels	Directeur des Ressources Humaines	La politique qualité et les objectifs qualité sont-ils alignés avec la direction stratégique de l'organisme ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026

5	5.3 Étapes d'action possibles — Composantes du leadership	Directeur des Ressources Humaines	La direction a-t-elle développé et communiqué une vision d'état futur souhaité pour le SMQ ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	23/03/2026
5	5.3 Étapes d'action possibles — Composantes du leadership	Directeur des Ressources Humaines	Des mécanismes d'alignement existent-ils pour obtenir l'adhésion de la direction générale à la vision qualité (ex. : revue de direction) ?		✓			CONFORME	23/03/2026
5	5.3 Étapes d'action possibles — Composantes du leadership	Directeur des Ressources Humaines	Les ressources nécessaires sont-elles allouées et les obstacles à l'atteinte des objectifs qualité sont-ils identifiés et levés ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	23/03/2026
5	5.3 Étapes d'action possibles — Composantes du leadership	Directeur des Ressources Humaines	Les leaders démontrent-ils les attributs essentiels : passion, communication, engagement envers autrui, esprit d'équipe, décision, empathie ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	23/03/2026
5	5.3 Étapes d'action possibles — Composantes du leadership	Directeur des Ressources Humaines	L'organisme dispose-t-il d'un système formel de reconnaissance valorisant les contributions des personnes aux objectifs qualité ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
5	5.4 Bénéfices potentiels	Directeur des Ressources Humaines	Le leadership exercé contribue-t-il à l'absence de barrières à l'atteinte des résultats souhaités ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
5	5.4 Bénéfices potentiels	Directeur des Ressources Humaines	Des indicateurs mesurent-ils l'impact du leadership sur la productivité, la résilience organisationnelle et l'innovation ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
6. Planification et stratégie									
6	6.1 Considérations générales	Responsable SMQ	L'organisme a-t-il défini une vision claire et mesurable qui guide les décisions et les actions stratégiques ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	23/03/2026
6	6.2 Lien avec ISO 9001 et autres référentiels	Responsable SMQ	La stratégie d'engagement est-elle intégrée dans les processus de planification de l'ISO 9001:2015 (clause 6) ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	23/03/2026
6	6.2 Lien avec ISO 9001 et autres référentiels	Responsable SMQ	Les plans d'engagement sont-ils cohérents avec les exigences légales, réglementaires et contractuelles applicables ?			~		PARTIELLEMENT CONFORME	23/03/2026

6	6.3 Étapes d'action potentielles	Responsable SMQ	Les parties intéressées sont-elles impliquées dans la définition de leur contribution à la stratégie qualité ?			~		PARTIALEMENT CONFORME	23/03/2026
6	6.3 Étapes d'action potentielles	Responsable SMQ	Les rôles individuels dans la mise en œuvre de la stratégie sont-ils clairement définis et communiqués ?		✓			CONFORME	23/03/2026
6	6.3 Étapes d'action potentielles	Responsable SMQ	Les compétences du personnel sont-elles développées en alignement avec la stratégie qualité ?		✓			CONFORME	23/03/2026
6	6.3 Étapes d'action potentielles	Responsable SMQ	Les personnes concernées sont-elles associées aux décisions qui affectent directement leurs rôles et responsabilités dans le SMQ ?			~		PARTIALEMENT CONFORME	23/03/2026
6	6.4 Bénéfices potentiels	Responsable SMQ	La planification stratégique de l'engagement contribue-t-elle à l'alignement des efforts individuels et collectifs sur les objectifs qualité ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
6	6.4 Bénéfices potentiels	Responsable SMQ	Les bénéfices attendus de la planification (réduction des risques, amélioration des performances) sont-ils évalués et documentés ?			~		PARTIALEMENT CONFORME	23/03/2026
7. Connaissance et sensibilisation									
7	7.1 Considérations générales	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'organisme a-t-il identifié les connaissances nécessaires au bon fonctionnement du SMQ et à l'engagement des personnes ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
7	7.1 Considérations générales	Chargée de Recrutement et Développement RH	Des dispositifs de gestion des connaissances (capitalisation, partage, mise à jour) sont-ils opérationnels ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
7	7.1 Considérations générales	Chargée de Recrutement et Développement RH	La sensibilisation à la politique qualité, aux objectifs qualité et au rôle de chaque personne dans le SMQ est-elle assurée ?		✓			CONFORME	23/03/2026
7	7.2 Lien avec ISO 9001 et autres référentiels	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'organisme gère-t-il les connaissances organisationnelles conformément aux exigences de la clause 7.1.6 de l'ISO 9001:2015 ?			~		PARTIALEMENT CONFORME	23/03/2026

7	7.2 Lien avec ISO 9001 et autres référentiels	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les personnes sont-elles sensibilisées aux conséquences du non-respect des exigences du SMQ (clause 7.3 ISO 9001) ?		✓			CONFORME	23/03/2026
7	7.3 Étapes d'action possibles	Chargée de Recrutement et Développement RH	Des programmes de sensibilisation réguliers sont-ils mis en œuvre pour maintenir le niveau d'engagement du personnel ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
7	7.3 Étapes d'action possibles	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les canaux de communication permettent-ils de diffuser efficacement les connaissances qualité à tous les niveaux de l'organisme ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026
7	7.3 Étapes d'action possibles	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'organisme utilise-t-il des outils variés (formations, réunions, affichage, digital) pour renforcer la sensibilisation qualité ?		✓			CONFORME	23/03/2026
7	7.3 Étapes d'action possibles	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'organisme analyse-t-il les résultats de performance des personnes (évaluations périodiques, entretiens) et diffuse-t-il ces informations pour renforcer la sensibilisation et améliorer les performances ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026
7	7.3 Étapes d'action possibles	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'organisme encourage-t-il les personnes à utiliser l'auto-évaluation comme moyen d'améliorer leurs connaissances individuelles et leur niveau de sensibilisation ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
7	7.4 Bénéfices potentiels	Chargée de Recrutement et Développement RH	Une meilleure connaissance des enjeux qualité par le personnel contribue-t-elle à une réduction des non-conformités ?		✓			CONFORME	23/03/2026
7	7.4 Bénéfices potentiels	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'organisme évalue-t-il l'efficacité des actions de sensibilisation sur le niveau d'engagement observé ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
7	7.4 Bénéfices potentiels	Chargée de Recrutement et Développement RH	Le système de management des connaissances favorise-t-il le développement de l'innovation et de la pensée créative au sein de l'organisme ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
8. Compétences									
8	8.1 Considérations générales	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'organisme a-t-il déterminé les compétences nécessaires pour chaque poste contribuant à la performance du SMQ ?		✓			CONFORME	23/03/2026

8	8.1 Considérations générales	Chargée de Recrutement et Développement RH	Une cartographie des compétences (matrice des compétences) est-elle établie et régulièrement mise à jour ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
8	8.1 Considérations générales	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles sont-ils identifiés et traités ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
8	8.2 Lien avec ISO 9001 et autres référentiels	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'organisme gère-t-il les compétences conformément aux exigences des clauses 7.2 de l'ISO 9001:2015 et de l'ISO 10015:2019 ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
8	8.2 Lien avec ISO 9001 et autres référentiels	Chargée de Recrutement et Développement RH	Des enregistrements appropriés des compétences (diplômes, formations, certifications, évaluations) sont-ils conservés ?		✓			CONFORME	23/03/2026
8	8.3 Étapes d'action possibles	Chargée de Recrutement et Développement RH	Un plan de développement des compétences (PDC) est-il élaboré annuellement sur la base de l'analyse des écarts ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
8	8.3 Étapes d'action possibles	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'efficacité des actions de formation et de développement est-elle évaluée a posteriori ?		✓			CONFORME	23/03/2026
8	8.3 Étapes d'action possibles	Chargée de Recrutement et Développement RH	Le développement des compétences est-il considéré comme un enjeu collectif et non uniquement individuel ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026
8	8.3 Étapes d'action possibles	Chargée de Recrutement et Développement RH	Le plan de formation est-il explicitement lié aux descriptions de poste et aux exigences de compétences définies pour chaque fonction ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026
8	8.3 Étapes d'action possibles	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'organisme intègre-t-il la sensibilisation au SMQ dès la phase de recrutement et d'intégration des nouveaux collaborateurs ?		✓			CONFORME	23/03/2026
8	8.3 Étapes d'action possibles	Chargée de Recrutement et Développement RH	La qualité est-elle présentée dans les formations comme une composante naturelle des activités courantes, et non comme une discipline spécialisée isolée ?		✓			CONFORME	23/03/2026
8	8.3 Étapes d'action possibles	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les professionnels qualité disposent-ils des compétences comportementales (soft skills) nécessaires pour favoriser l'engagement des personnes ?		✓			CONFORME	23/03/2026

8	8.3 Étapes d'action possibles	Chargée de Recrutement et Développement RH	La fonction Ressources Humaines collabore-t-elle activement avec le responsable qualité dans la conception des programmes de développement des compétences et d'engagement ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026
8	8.4 Bénéfices potentiels	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'amélioration du niveau de compétence contribue-t-elle à une meilleure performance des processus et à la satisfaction client ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026
8	8.4 Bénéfices potentiels	Chargée de Recrutement et Développement RH	Les personnes perçoivent-elles le lien entre le développement de leurs compétences et les opportunités offertes au sein de l'organisme ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026
8	8.4 Bénéfices potentiels	Chargée de Recrutement et Développement RH	L'organisme favorise-t-il une culture d'apprentissage continu en vue de devenir une organisation apprenante (learning organization) capable d'améliorer durablement sa compétitivité ?		✓			CONFORME	23/03/2026
9. Amélioration									
9	9.1 Considérations générales	Responsable SMQ	L'organisme encourage-t-il activement les personnes à identifier et à soumettre des opportunités d'amélioration ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
9	9.1 Considérations générales	Responsable SMQ	Un processus formel de traitement des suggestions d'amélioration émanant du personnel est-il en place ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
9	9.1 Considérations générales	Responsable SMQ	L'amélioration continue de l'engagement des personnes est-elle inscrite dans les objectifs du SMQ ?		✓			CONFORME	23/03/2026
9	9.1 Considérations générales	Responsable SMQ	L'organisme célèbre-t-il et valorise-t-il les initiatives d'amélioration comme stratégie proactive de développement organisationnel ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026
9	9.2 Lien avec ISO 9001 et autres référentiels	Responsable SMQ	Les actions d'amélioration liées à l'engagement des personnes sont-elles intégrées dans le processus d'amélioration continue de l'ISO 9001:2015 (clause 10) ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026
9	9.2 Lien avec ISO 9001 et autres référentiels	Responsable SMQ	Les non-conformités liées à l'engagement du personnel font-elles l'objet d'actions correctives documentées ?				X	NON CONFORME	23/03/2026

9	9.3 Étapes d'action possibles	Responsable SMQ	Des revues périodiques de l'efficacité des actions d'amélioration relatives à l'engagement sont-elles conduites ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
9	9.3 Étapes d'action possibles	Responsable SMQ	Les résultats des enquêtes de satisfaction interne (satisfaction des employés) sont-ils utilisés pour alimenter le plan d'amélioration ?		✓			CONFORME	23/03/2026
9	9.3 Étapes d'action possibles	Responsable SMQ	Des mécanismes de retour d'expérience (REX) permettent-ils de capitaliser sur les bonnes pratiques en matière d'engagement ?				X	NON CONFORME	23/03/2026
9	9.3 Étapes d'action possibles	Responsable SMQ	Les personnes à tous les niveaux sont-elles impliquées dans l'évolution de la culture organisationnelle et dans les changements de direction stratégique liés aux enjeux internes et externes ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026
9	9.3 Étapes d'action possibles	Responsable SMQ	Les personnes à tous les niveaux sont-elles associées à l'amélioration des processus de leadership et de management de l'organisme ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026
9	9.3 Étapes d'action possibles	Responsable SMQ	L'organisme exploite-t-il les acquis des actions de formation, de connaissance et de sensibilisation pour améliorer l'efficacité de ses stratégies d'engagement des personnes ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026
9	9.4 Bénéfices potentiels	Responsable SMQ	Une culture d'amélioration continue favorise-t-elle l'innovation et la créativité au sein des équipes ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026
9	9.4 Bénéfices potentiels	Responsable SMQ	L'organisme mesure-t-il les gains obtenus (qualité, satisfaction, performance) grâce aux actions d'amélioration de l'engagement ?		✓			CONFORME	23/03/2026
9	9.4 Bénéfices potentiels	Responsable SMQ	L'amélioration de l'engagement des personnes contribue-t-elle à renforcer l'agilité et la résilience de l'organisme face aux changements internes et externes ?			~		PARTIALLEMENT CONFORME	23/03/2026

