

ISO 9001 : 2015

## CHAPITRE 7.2

# Compétences

*Guide pratique pour la mise en place de votre démarche qualité*

---

Série : Démarche ISO 9001 — §7.2



## § 7.2 — Ce que vous allez apprendre

Objectifs de cette présentation



### Texte de la norme

---

Les 4 obligations du §7.2 sur la détermination et la gestion des compétences



### Matrice de compétences

---

Cartographier les compétences requises vs disponibles et identifier les écarts



### Plan de formation

---

Traduire les écarts en actions planifiées et évaluer leur efficacité



### Documents attendus

---

Preuves de compétence obligatoires et évaluation d'efficacité des formations

## § 7.2 — Texte officiel de la norme

ISO 9001:2015 — Verbatim

Exigence normative

L'organisme doit :

- a) **déterminer les compétences nécessaires** de la ou des personnes effectuant, sous son contrôle, un travail qui a une incidence sur les performances et l'efficacité du SMQ ;
- b) **s'assurer que ces personnes sont compétentes** sur la base d'une formation initiale ou professionnelle, ou d'une expérience appropriées ;
- c) le cas échéant, **mener des actions** pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces actions ;
- d) **conserver des informations documentées appropriées** comme preuves desdites compétences.


**NOTE :** Les actions applicables peuvent inclure, par exemple : la mise en place de formations, l'accompagnement (coaching/mentoring), l'affectation à un nouveau poste, le recrutement ou la sous-traitance de personnes compétentes.

*Le §7.2 est centré sur la compétence réelle — pas uniquement sur la formation. Une personne peut être compétente par expérience sans diplôme. La preuve doit en être apportée.*

*Source : NF EN ISO 9001:2015 — AFNOR, octobre 2015*

## § 7.2 — En clair : le cycle de gestion des compétences

Vulgarisation & compréhension pratique

 **Principe** : Le §7.2 ne demande pas d'avoir des gens brillants — il demande de savoir quelles compétences sont nécessaires, de vérifier que les personnes en disposent, et d'agir quand ce n'est pas le cas.

### Les 4 obligations du §7.2

- **Déterminer** les compétences requises pour chaque fonction impactant le SMQ
- **S'assurer** que les personnes sont effectivement compétentes (diplôme OU expérience)
- **Agir** si un écart est constaté : formation, tutorat, recrutement, sous-traitance
- **Évaluer l'efficacité** des actions — pas seulement les réaliser
- **Conserver les preuves** de compétence : diplômes, attestations, évaluations
- Inclut les prestataires externes intervenant sur les processus

### Le cycle en 6 étapes

- **Étape 1** : Définir les compétences requises par poste/processus
- **Étape 2** : Évaluer les compétences actuelles des personnes
- **Étape 3** : Identifier les écarts (requis – disponible)
- **Étape 4** : Planifier les actions pour combler les écarts
- **Étape 5** : Réaliser les actions (formation, coaching...)
- **Étape 6** : Évaluer l'efficacité — résultat mesurable attendu

 **Point clé** : L'évaluation d'efficacité (étape 6) est l'exigence la plus souvent oubliée. "La personne a suivi la formation" ne prouve pas qu'elle est compétente — il faut mesurer l'acquisition réelle.

## § 7.2 — La matrice de compétences : outil central

Structure type d'une grille compétences conforme ISO 9001


Compétence requise	Niveau requis	Poste / Processus	Personne A	Personne B	Personne C	Action si écart
Lecture plans techniques	Maîtrise	Processus production / contrôle	●	●	●	Formation + éval.
Audit interne §9.2	Qualification	SMQ — auditeurs internes	●	●	●	Formation auditeur
Utilisation ERP / logiciel	Maîtrise	Tous processus support	●	●	●	Tutorat interne
Réglementation sécurité	Sensibilisation	Tous les collaborateurs	●	●	●	—
Gestion des NC §8.7	Maîtrise	Pilotes de processus, RQ	●	●	●	Formation NC + suivi

● Compétent   ● En cours d'acquisition   ● Écart à combler

💡 La matrice est un outil vivant — à réviser à chaque changement RH et au minimum annuellement.

## § 7.2 — Documents & informations documentées

Ce que vous devez obligatoirement produire

 Le §7.2.d impose explicitement de conserver les informations documentées comme preuves de compétence. Sans preuves, la conformité ne peut pas être démontrée.

### Preuves de compétence

OBLIGATOIRE §7.2.d

- ✓ Copies de diplômes et certifications pertinents
- ✓ Attestations de formation (date, organisme, contenu)
- ✓ Évaluations de compétences réalisées en interne
- ✓ CV ou parcours professionnel pour justifier l'expérience
- ✓ Fiches de poste avec compétences requises définies

 **Un dossier individuel par collaborateur est la bonne pratique**

### Matrice de compétences

RECOMMANDÉ

- ✓ Compétences requises par poste / processus
- ✓ Niveau requis : sensibilisation / maîtrise / expertise
- ✓ Évaluation par personne avec code couleur
- ✓ Écarts identifiés et actions associées
- ✓ Mise à jour annuelle et à chaque changement RH

 **Démontre la démarche systématique des §7.2.a → c**

### 17 Plan de formation annuel

RECOMMANDÉ

- ✓ Actions planifiées découlant des écarts de la matrice
- ✓ Budget alloué, responsable, délai
- ✓ Statut : planifié / réalisé / évalué
- ✓ Lien visible avec les écarts de compétences identifiés

 **Présenté et suivi en revue de direction §9.3**

### Évaluation d'efficacité

OBLIGATOIRE §7.2.c

- ✓ Méthode définie : quiz, mise en situation, observation terrain
- ✓ Résultat documenté de l'évaluation post-formation
- ✓ Évaluation immédiate + retour terrain à 3 mois
- ✓ Action corrective si la formation est jugée inefficace

 **Écart le plus fréquent du §7.2 — souvent totalement absent**

## § 7.2 — Ce que recherche un auditeur

Préparez-vous efficacement à votre audit de certification

### Questions types posées par l'auditeur

« Quelles compétences sont requises pour ce poste ? Comment les avez-vous déterminées ? »

« Pouvez-vous me montrer les preuves de compétence de cette personne ? »

« Comment évaluez-vous si une personne est réellement compétente ? »

« Avez-vous identifié des écarts de compétences ? Quelles actions avez-vous menées ? »

« Comment avez-vous évalué l'efficacité des formations réalisées cette année ? »

« Les compétences de vos prestataires externes sont-elles vérifiées ? »

« Que se passe-t-il lorsqu'un nouveau collaborateur arrive ? »

### Preuves attendues

#### → **Matrice de compétences à jour**

Compétences requises vs disponibles, écarts visibles

#### → **Dossiers individuels complets**

Diplômes, attestations, évaluations par personne

#### → **Plan de formation réalisé**

Actions réalisées avec résultats documentés

#### → **Évaluations d'efficacité**

Preuves que les formations ont porté leurs fruits

#### → **Fiches de poste à jour**

Compétences requises définies et actualisées

 **L'auditeur cible souvent un collaborateur récent pour vérifier le processus d'intégration. Préparez un exemple concret de montée en compétence documentée.**

## § 7.2 — Erreurs fréquentes & bonnes pratiques

Les pièges à éviter dans la gestion des compétences

### ✘ Erreurs fréquentes

#### Aucune évaluation d'efficacité des formations

La formation est organisée, l'attestation conservée — mais personne ne vérifie si la compétence a réellement été acquise. C'est l'écart le plus fréquent du §7.2.

#### Compétences définies trop vaguement

"Connaissance de la qualité" n'est pas une compétence mesurable. Sans niveau défini ni critère d'évaluation, impossible de prouver la conformité au §7.2.b.

#### Prestataires externes exclus

Les sous-traitants intervenant sur les processus sont soumis au §7.2. Leurs compétences doivent être vérifiées et documentées au même titre que les internes.

#### Matrice non mise à jour après les changements RH

Une personne part, une autre arrive — la matrice reste figée. Elle perd sa valeur et devient un risque documentaire visible en audit.

### ✔ Bonnes pratiques recommandées

#### Définir 3 niveaux de compétence clairs

Sensibilisation (connaît), Maîtrise (sait faire seul), Expertise (peut former les autres). Ces niveaux rendent la matrice actionnable et l'évaluation objective.

#### Évaluer à deux niveaux : immédiat + terrain

Quiz de fin de formation (immédiat) + observation sur poste à 3 mois (terrain). Le second niveau est plus révélateur et valorisé par les auditeurs.

#### Créer un parcours d'intégration documenté

Pour chaque nouveau collaborateur : liste des formations obligatoires, tutorat planifié, évaluations intermédiaires. Trace complète du processus.

#### Lier la matrice au plan de formation

Chaque écart de la matrice génère une ligne du plan de formation. La cohérence entre les deux documents est systématiquement vérifiée en audit.

🔥 §7.2 est un chapitre très "terrain" : l'auditeur interroge les opérateurs directement. Une personne qui ne peut pas expliquer ses compétences requises est un signal d'alarme.

## § 7.2 — Synthèse & plan d'action

Ce que vous devez mettre en place — étape par étape

1	<b>Définir les compétences requises par poste impactant le SMQ</b> Liste des compétences avec niveau requis (sensibilisation / maîtrise / expertise). Intégrer dans les fiches de poste.	Court terme 1-2 mois
2	<b>Évaluer les compétences actuelles et construire la matrice</b> Entretien, test, observation terrain. Comparer requis vs disponible, identifier les écarts. Remplir la matrice de compétences.	Court terme 1-2 mois
3	<b>Constituer les dossiers individuels de compétences</b> Collecter diplômes, attestations, évaluations. Un dossier par personne, accessible et tenu à jour. Preuve documentaire du §7.2.d.	Court terme 2 mois
4	<b>Élaborer le plan de formation sur la base des écarts</b> Chaque écart génère une action : formation, tutorat, recrutement. Budget, responsable, délai définis.	Court terme 2-3 mois
5	<b>Mettre en place l'évaluation d'efficacité des formations</b> Méthode définie (quiz, observation, mise en situation), résultats documentés, action corrective si inefficace.	Moyen terme 3-4 mois
6	<b>Réviser la matrice à chaque changement RH et annuellement</b> Mise à jour systématique à chaque arrivée, départ, promotion ou évolution du périmètre du SMQ.	Récurrent

# En résumé — §7.2

---



## Objectif

S'assurer que toutes les personnes dont le travail impacte le SMQ disposent des compétences nécessaires — et le prouver par des documents.



## Outil clé

La matrice de compétences : requis vs disponibles, écarts identifiés, actions planifiées. Outil vivant à réviser à chaque changement RH.



## Documents OBLIGATOIRES

Preuves de compétence (§7.2.d) : diplômes, attestations, évaluations. + Évaluation d'efficacité des actions de formation (§7.2.c).



## Attente auditeur

Matrice à jour, dossiers individuels disponibles, évaluations d'efficacité documentées — pas seulement des attestations de présence.

► Prochain chapitre : §7.3 — Sensibilisation

Série : Démarche ISO 9001 — §7.2

