



Spécification technique

ISO/TS 30438

Management des ressources humaines — Indicateurs d'engagement des employés

Human resource management — Employee engagement metrics

Première édition
2024-03

iTech Standards
(<https://standards.iteh.ai>)
Document Preview

[ISO/TS 30438:2024](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/57335f30-715b-44bb-9ca7-baa179096a44/iso-ts-30438-2024)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/57335f30-715b-44bb-9ca7-baa179096a44/iso-ts-30438-2024>

iTeh Standards
(<https://standards.iteh.ai>)
Document Preview

[ISO/TS 30438:2024](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/57335f30-715b-44bb-9ca7-baa179096a44/iso-ts-30438-2024)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/57335f30-715b-44bb-9ca7-baa179096a44/iso-ts-30438-2024>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2024

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Genève
Tél.: +41 22 749 01 11
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	iv
Introduction	v
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Cadre pour les indicateurs d'engagement des employés	1
4.1 Le concept d'engagement des employés	1
4.1.1 Généralités	1
4.1.2 Conditions ou antécédents ^[4]	2
4.1.3 Engagement des employés	2
4.2 Objectif de la mesure de l'engagement des employés	3
5 Mesure de l'engagement des employés	3
5.1 Cadre d'un modèle d'entreprise	3
5.2 Engagement individuel et collectif	4
5.3 Raison de la mesure de l'engagement des employés	5
5.4 Mesure de l'engagement des employés	5
5.4.1 Qualitative et quantitative	5
5.4.2 Approches relatives à la collecte des données	6
5.5 Engagement des employés et éléments de sortie/résultats	6
5.5.1 Généralités	6
5.5.2 L'échelle d'engagement au travail d'Utrecht (UWES)	7
5.5.3 La Gallup organization	7
5.5.4 Autres approches fondées sur le lien entre l'engagement et les résultats	7
5.6 Engagement des employés et conditions/vecteurs	8
5.6.1 Généralités	8
5.6.2 Élaboration d'un ensemble de questions génériques	8
5.6.3 Scores, agrégation et pondération des réponses	10
5.7 Approches personnalisées de l'évaluation de l'engagement	12
5.8 Facteurs contextuels	13
5.9 Facteurs prédictifs	13
Annexe A (informative) Questions génériques – Aspects personnels	15
Annexe B (informative) Questions génériques – Environnement lié à la tâche	16
Annexe C (informative) Questions génériques – Environnement social	17
Annexe D (informative) Questions génériques – Leadership organisationnel	18
Annexe E (informative) Utilisation d'ensembles de questions génériques	19
Bibliographie	20

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier, de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'ISO attire l'attention sur le fait que la mise en application du présent document peut entraîner l'utilisation d'un ou de plusieurs brevets. L'ISO ne prend pas position quant à la preuve, à la validité et à l'applicabilité de tout droit de propriété revendiqué à cet égard. À la date de publication du présent document, l'ISO n'avait pas reçu notification qu'un ou plusieurs brevets pouvaient être nécessaires à sa mise en application. Toutefois, il y a lieu d'avertir les responsables de la mise en application du présent document que des informations plus récentes sont susceptibles de figurer dans la base de données de brevets, disponible à l'adresse www.iso.org/brevets. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de brevets.

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir www.iso.org/avant-propos.

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

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse www.iso.org/fr/members.html.

Introduction

L'engagement des employés est un domaine d'étude en plein essor qui devient de plus en plus important dans le cadre d'un management efficace des ressources humaines au sein d'une organisation. Le présent document a été élaboré en vue de fournir des recommandations pour ceux qui souhaitent développer des indicateurs grâce auxquels des niveaux d'engagement espérés peuvent être établis, suivis et contrôlés. Des indicateurs efficaces utilisés pour évaluer l'engagement des employés complètent, accompagnent et renforcent plusieurs autres domaines du management des ressources humaines.

L'engagement des employés est le résultat de l'expérience qu'une personne vit au travail et la façon dont elle l'affecte. Le degré d'engagement des employés influe sur de nombreuses mesures organisationnelles telles que la productivité et la performance, l'absentéisme, les accidents, le taux de rétention et même la productivité et la santé personnelles. Un degré élevé d'engagement des employés peut influencer positivement sur ces indicateurs et inversement un faible degré d'engagement des employés peut influencer négativement sur ces indicateurs.

Par conséquent, l'engagement des employés fait partie intégrante d'un système holistique d'environnement de travail, souvent qualifié de culture. Dans l'ISO 30414, l'engagement des employés s'inscrit dans un sous-ensemble d'indicateurs de culture organisationnelle.

Généralement, des indicateurs sont développés pour et utilisés par de nombreuses parties prenantes. Le présent document est lié à l'Objectif de développement durable 8 des Nations Unies, Travail décent et croissance économique, et il est destiné:

- aux instances de gouvernance organisationnelle et aux dirigeants;
- aux experts RH;
- à l'encadrement;
- aux entrepreneurs;
- au personnel et à leurs représentants;
- aux instances professionnelles et commerciales;
- aux universitaires et autres professionnels intéressés par l'engagement des employés;
- aux auteurs de normes en relation avec la présente.

L'engagement des employés est motivé par plusieurs facteurs. Il convient qu'un système d'indicateurs efficace soit en mesure d'informer sur la relation entre les conditions et les antécédents et les résultats observés. Sans ce lien, il n'est pas possible d'identifier les actions correctives nécessaires pour modifier le résultat.

De plus, un manque d'engagement peut être lié à une partie de l'environnement de travail qui n'est pas sous le contrôle du dirigeant ou du manager directement responsable. Il convient que des indicateurs d'engagement efficaces montrent clairement les facteurs associés qui peuvent être liés à une redevabilité spécifique.

Management des ressources humaines — Indicateurs d'engagement des employés

1 Domaine d'application

Le présent document fournit des recommandations sur la façon de mesurer l'engagement individuel des employés et sur l'opportunité d'agrèger ces données dans une vision d'entreprise. Il démontre comment l'utilisation d'un cadre stratégique pour l'engagement des employés détermine les aspects clés qui motivent l'engagement des employés, et comment un cadre d'indicateurs qui relie des résultats positifs ou négatifs à un ou plusieurs des axes stratégiques peut être développé, afin de lier la cause et l'effet.

Le présent document démontre également le lien entre l'engagement individuel et le rôle et la performance du management à tous les niveaux pour comprendre et gérer les conditions qui influent sur l'engagement réel. Il démontre la complexité et l'interconnectivité des valeurs, des comportements, des processus, des systèmes et des relations qui créent un système d'interdépendance permettant d'atteindre un engagement optimal des employés.

2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

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

ISO 30414, *Management des ressources humaines — Lignes directrices sur le bilan du capital humain interne et externe*.

ISO 23326, *Management des ressources humaines — Engagement des employés — Lignes directrices*.

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et les définitions de l'ISO 30400, l'ISO 30414 et l'ISO 23326 s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <https://www.electropedia.org/>

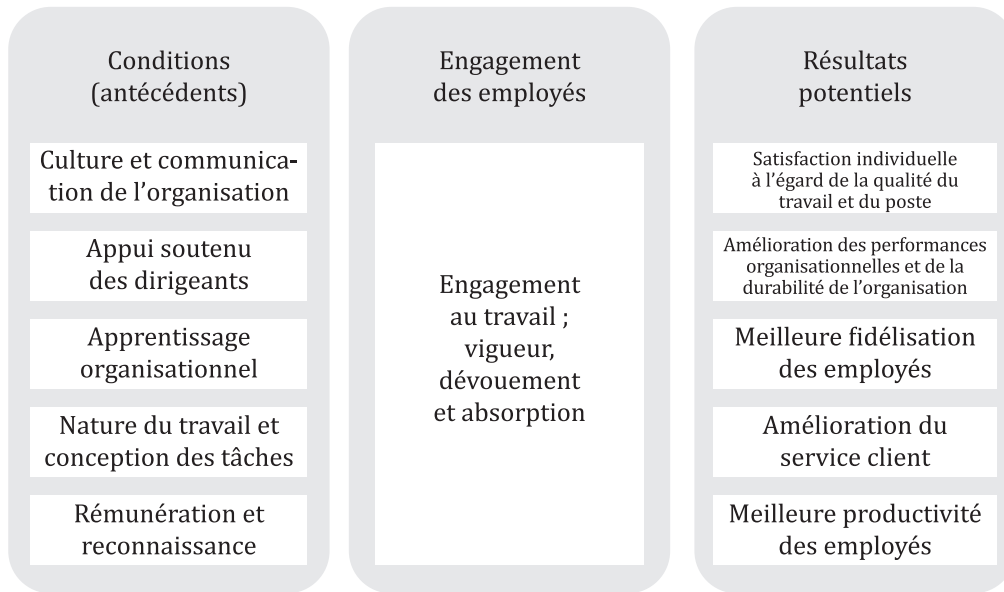
4 Cadre pour les indicateurs d'engagement des employés

4.1 Le concept d'engagement des employés

4.1.1 Généralités

Le degré d'engagement des employés est un résultat créé à partir de plusieurs conditions; ces conditions peuvent être considérées comme les fondations stratégiques nécessaires à la création d'une culture organisationnelle au sein de laquelle l'engagement peut être optimisé. Toutes les parties prenantes de

l'organisation ont un rôle à jouer dans la création, la mise en œuvre, le maintien et l'amélioration de l'engagement des employés, principalement les hauts dirigeants, les managers, les experts RH, les employés et les représentants du personnel.



NOTE Voir l'ISO 23326.

Figure 1 — Aperçu du cadre d'engagement des employés

Les conditions ou antécédents déterminent l'engagement des employés qui nécessite des mesures permettant d'évaluer les résultats organisationnels et individuels réels et potentiels^{[2], [3]}.

4.1.2 Conditions ou antécédents^[4]

Les conditions ou antécédents de l'engagement des employés utilisés dans ce cadre indiquent les stratégies, les politiques, les procédures, les approches en matière de leadership, de planification et d'exécution du travail opérationnel et tous les autres aspects de l'environnement du poste de travail qui influent sur le degré d'engagement d'une personne. Ceux-ci sont généralement uniques à chaque organisation et constituent la base de la compréhension de l'analyse de cause à effet influant sur le degré d'engagement.

Outre les facteurs que la direction peut contrôler directement, il existe d'autres conditions extérieures qui peuvent avoir un impact sur l'engagement des employés. Ceux-ci peuvent être considérés comme des conditions extérieures ou comme des sous-composants (voir 5.2, Tableau 1). Ces conditions comprennent les problèmes personnels qui peuvent survenir en dehors du travail, mais qui affectent quand même le degré d'engagement d'un employé au travail. Bien que ces dernières soient extérieures au modèle présenté à la Figure 1, il convient qu'elles soient prises en compte lors de l'élaboration des indicateurs et de l'évaluation des résultats potentiels. Il peut s'agir, par exemple, de situations familiales, de la stabilité de la vie familiale, du stress lié à des activités extérieures ou à des études à temps partiel.

4.1.3 Engagement des employés

Les mesures de l'engagement des employés reflètent le degré selon lequel une personne est absorbée et dévouée à son travail et fonctionne avec énergie et vigueur. L'engagement des employés est influencé par les approches adoptées par l'organisation pour soutenir son personnel de manière à offrir une qualité de travail et des possibilités de développement et d'épanouissement professionnel. L'engagement des employés survient lorsque les travailleurs sont engagés et motivés à déployer tous les efforts en leur pouvoir pour aider à atteindre les objectifs individuels, collectifs et organisationnels. La mesure de l'engagement évalue un degré plus élevé d'implication des employés que les mesures de la satisfaction des employés.

Les employés engagés sont généralement satisfaits de leur travail; en revanche, un degré de satisfaction plus élevé n'augmente pas nécessairement l'engagement. Un degré de satisfaction positif des employés reflète le fait que les travailleurs aiment leur travail, mais pas nécessairement qu'ils s'y impliquent.

Il a été démontré que les degrés d'engagement ont un impact sur la santé et le bien-être d'une personne. Des employés engagés augmentent également la probabilité d'une augmentation des résultats de performance organisationnelle[2], [3], [5]. La fidélisation des employés est un résultat lié aux degrés d'engagement (ISO 30414). L'amélioration du service client est un résultat clé lié à l'engagement des employés (ISO 30414); la série de l'ISO 10667 fournit des recommandations relatives à l'évaluation des résultats du service client.

4.2 Objectif de la mesure de l'engagement des employés

Connaître le degré d'engagement des employés est utile lorsqu'il peut être corrélé à la performance individuelle ou organisationnelle, et lorsqu'il peut être lié aux conditions qu'une organisation peut planifier et gérer.

Une grande partie du concept d'engagement des employés, y compris les approches fondamentales de mesure de l'engagement, a été élaborée au niveau individuel. Ces approches ont tendance à faire l'objet de recherches approfondies, à être validées statistiquement et à être efficacement liées à des résultats individuels spécifiques tels que la performance individuelle, la santé et le bien-être personnels et les intentions individuelles de rester ou de quitter une organisation. Cette approche prévoit également d'inclure des rapports entre des conditions «génériques» ou des vecteurs d'engagement – tels que ceux présentés à la [Figure 1](#) – et les degrés d'engagement atteints par une organisation.

Des approches plus récentes destinées à comprendre et mesurer l'engagement des employés ont tenté de traiter l'engagement comme un indicateur collectif qui peut être agrégé et lié aux résultats organisationnels. De plus, des progrès réalisés dans la compréhension des conditions ou vecteurs d'engagement ont révélé que des facteurs autres que les approches génériques traditionnelles sont importants pour comprendre à la fois l'engagement individuel et les liens avec la performance organisationnelle.

Pour cette raison, la mesure de l'engagement individuel a une probabilité et une confiance plus élevées. L'agrégation de mesures d'engagement développées de manière générique et collectées individuellement est moins fiable, en tant qu'indicateur auquel la direction peut répondre en mettant en œuvre des actions susceptibles de modifier le degré réel d'engagement et les résultats. Par conséquent, il convient de faire preuve de prudence lorsqu'il est envisagé de mesurer l'engagement des employés au moyen d'outils d'enquête qui sont basés sur des conditions génériques et qui tentent d'agréger de manière simpliste des données individuelles comme représentant un reflet de l'engagement organisationnel.

5 Mesure de l'engagement des employés

5.1 Cadre d'un modèle d'entreprise

La [Figure 1](#) fournit un cadre de référence pour l'engagement des employés. La [Figure 2](#) illustre le cadre du modèle d'entreprise dans lequel l'engagement des employés est mesuré, en utilisant les étapes d'éléments d'entrée, d'activités, d'éléments de sorties et de résultats.

Les organisations cherchent à optimiser les éléments de sortie et les résultats au profit des parties prenantes, grâce à la planification et la gestion efficaces des activités, des processus et des tâches. Les personnes qui constituent la main-d'œuvre représentent un élément d'entrée clé et forment une partie essentielle de ces activités. La mesure de l'engagement des employés fournit une vue centrée sur l'employé de l'efficacité avec laquelle cela se produit. La compréhension des degrés d'engagement des employés fournit des informations utiles à la détermination des éléments de sortie et des résultats individuels et collectifs.

Lorsque la collecte des données de mesure est structurée efficacement, les résultats donnent un aperçu des conditions et des antécédents qui ont un impact sur les degrés réels d'engagement. Grâce à cela, la direction peut travailler avec les employés pour éliminer les obstacles et améliorer l'engagement.

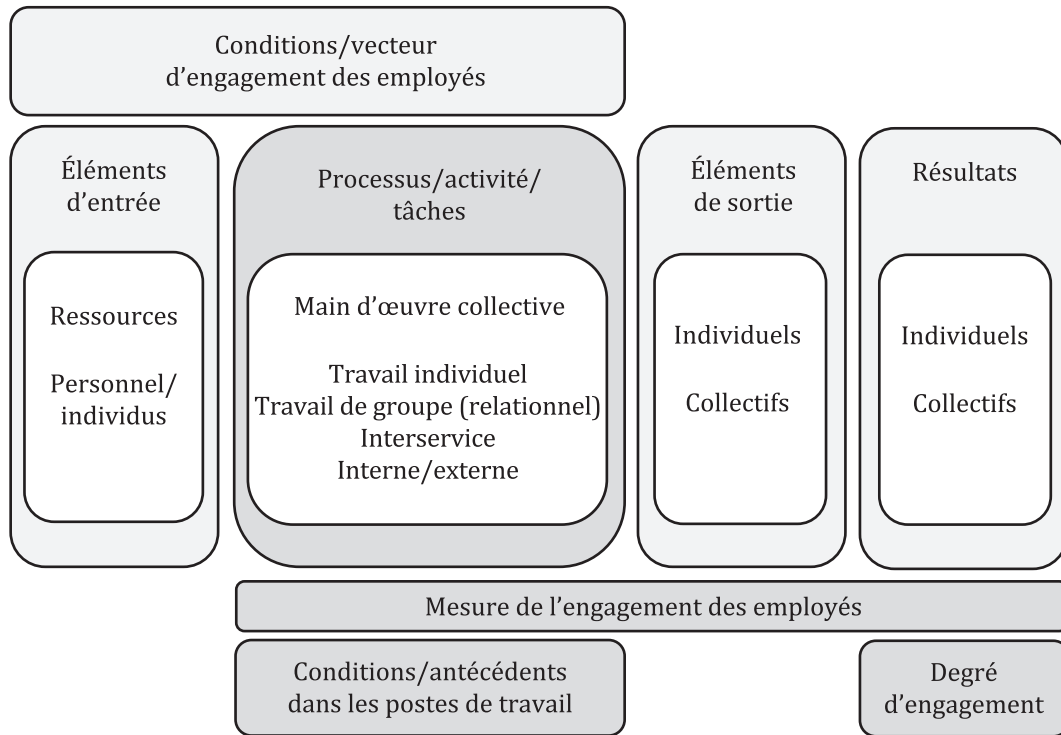


Figure 2 — Engagement des employés dans le modèle basé sur les éléments d'entrée, les processus, les éléments de sortie et les résultats

5.2 Engagement individuel et collectif

Alors que l'engagement des employés représente l'intérêt de la mesure, le terme «employés» fait souvent référence à toutes les personnes qui constituent la ressource humaine. Cela inclut les employés à temps plein, les employés à temps partiel, les contractuels, les employés sous-traitants et même les employés d'autres entités au sein d'une chaîne d'approvisionnement.

En ce qui concerne l'aspect processus, activité et tâche, les personnes sont réunies et travaillent souvent collectivement avec d'autres ressources telles que des équipements et outils pour créer les résultats souhaités. L'environnement de travail au sein duquel cela se déroule influe sur l'engagement; une partie de cet environnement comprend les aspects définis à la [Figure 1](#); mais d'autres aspects tels que l'impact du leadership direct, les relations de travail dans l'espace de travail de la personne et avec d'autres personnes en interne et en externe, les relations interpersonnelles, l'efficacité du leadership et la disponibilité des outils et équipements agissent également comme des vecteurs de réponses positives ou négatives.

La performance individuelle peut être attribuée à l'engagement individuel et peut être mesurée sous forme d'éléments de sortie (productivité) et de résultats (fidélisation). Cependant, les éléments de sortie collectifs sont attribuables au travail et à l'engagement de groupes de personnes. Alors que les éléments de sortie d'un groupe peuvent être attribués à une agrégation d'engagements équivalant à un groupe, l'agrégation de niveau supérieur, où il existe une multiplicité d'interrelations et d'interdépendances, comme le fait que les personnes ont des superviseurs différents, peut induire en erreur.

Les résultats individuels peuvent également être liés à certains enjeux tels que le «risque de démission», la santé et le bien-être de la personne et d'autres résultats individuels. Cependant, le résultat collectif, en particulier au niveau organisationnel, ne peut pas être directement lié à la performance organisationnelle globale, bien qu'une corrélation ait été identifiée.

La définition de «poste de travail» est également en train de changer en raison de l'accroissement du travail à distance. Les outils permettant d'évaluer l'engagement individuel et collectif continuent de se développer à mesure que l'impact de ces changements se précise. En raison de la complexité des facteurs impactant l'engagement des employés, il convient que les utilisateurs soient clairs sur l'objectif pour lequel les données