

---

---

---

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

*Human resource management — Guidelines for internal and external  
human capital reporting*

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

[ISO 30414:2018](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/4fbf6254-05e5-4ac1-92d1-9ec5ca4ae21b/iso-30414-2018>



Numéro de référence  
ISO 30414:2018(F)

© ISO 2018

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

[ISO 30414:2018](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/4fbf6254-05e5-4ac1-92d1-9ec5ca4ae21b/iso-30414-2018>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2018

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  
Fax: +41 22 749 09 47  
E-mail: [copyright@iso.org](mailto:copyright@iso.org)  
Web: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

# Sommaire

Page

<b>Avant-propos</b>	iv
<b>Introduction</b>	v
<b>1 Domaine d'application</b>	1
<b>2 Références normatives</b>	1
<b>3 Termes et définitions</b>	1
<b>4 Processus d'établissement du bilan du capital humain</b>	2
4.1 Généralités	2
4.2 Principes directeurs	3
4.3 Pertinence des groupes cibles et des parties prenantes	4
4.4 Outils et procédures de collecte des données	5
4.5 Structure des rapports	6
4.5.1 Rapports internes et externes	6
4.5.2 Comparabilité des rapports	7
4.6 Management du risque	7
4.7 Domaines du bilan	9
4.7.1 Généralités	9
4.7.2 Conformité et éthique	12
4.7.3 Coûts	13
4.7.4 Diversité	15
4.7.5 Leadership	17
4.7.6 Culture organisationnelle	18
4.7.7 Santé, sécurité et bien-être au sein de l'organisme	19
4.7.8 Productivité	22
4.7.9 Recrutement, mobilité et renouvellement du personnel (turnover)	24
4.7.10 Compétences et aptitudes	26
4.7.11 Planification de la relève	28
4.7.12 Disponibilité de la main-d'œuvre	29
4.8 Documents de rapport	31
4.9 Fréquence des rapports	32
<b>Annexe A (informative) Recommandations spéciales pour les petites et moyennes entreprises</b>	33
<b>Annexe B (informative) Exemples de bilans du capital humain utilisant une combinaison de mesures</b>	34
<b>Bibliographie</b>	37

## 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](http://www.iso.org/directives)).

L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir [www.iso.org/brevets](http://www.iso.org/brevets)).

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

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

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 260, *Management des ressources humaines*.  
<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/4fbf6254-05e5-4ac1-92d1-9ec5ca4ae21b/iso-30414-2018>

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](http://www.iso.org/fr/members.html).

## Introduction

Le capital humain inclut les connaissances, les compétences et les aptitudes cumulées du personnel d'un organisme qui impactent la performance à long terme de l'organisme, ainsi que l'avantage concurrentiel au travers d'une optimisation des résultats de l'organisme.

La mesure du capital humain renforce la capacité d'un organisme à gérer l'une de ses ressources les plus critiques, le personnel, et les risques associés. Les études montrent que les organismes qui ne gèrent pas leur capital humain peuvent altérer la capacité et l'opportunité de créer de la valeur durable par le biais de leur personnel[1].

Le présent document suit les principes des droits de l'homme au travail,[2] associé à la norme relative à la gouvernance humaine (ISO 30408[3]), il établit des lignes directrices concernant la collecte, la mesure et l'analyse des données et l'établissement de rapports sur le capital humain.

Les bénéfices d'une approche normalisée du bilan du capital humain (BCH) comprennent:

- l'utilisation de données normées et convenues décrivant la valeur organisationnelle dans un sens globalement comparable;
- l'amélioration des processus de management des ressources humaines (MRH) grâce aux bonnes pratiques en matière d'établissement et de maintien de relations de travail positives;
- une meilleure compréhension de la rentabilité financière et non financière générée par des investissements dans le capital humain;
- un compte rendu accessible et transparent des données et informations relatives au capital humain améliorant la compréhension et l'évaluation internes et externes du capital humain d'un organisme et de sa performance présente et future.

Le BCH suit les principes directeurs décrits en 4.2.

[ISO 30414:2018](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/4fbf6254-05e5-4ac1-92d1-9ec5ca4ae21b/iso-30414-2018>



# Management des ressources humaines — Lignes directrices sur le bilan du capital humain interne et externe

## 1 Domaine d'application

Le présent document fournit des lignes directrices concernant le bilan du capital humain (BCH) interne et externe. L'objectif est d'étudier et de rendre transparente la contribution du capital humain à l'organisme afin de soutenir l'employabilité de la main-d'œuvre. Le présent document est applicable à tous les organismes, quels que soient leur type, leur taille, la nature et la complexité de leurs activités, que ces organismes relèvent du secteur public, privé ou associatif ou soient des organismes à but non lucratif.

Le présent document fournit des lignes directrices concernant les principaux domaines suivants du BCH:

- conformité et éthique;
- coûts;
- diversité;
- leadership;
- culture organisationnelle;
- santé, sécurité et bien-être au sein de l'organisme;
- productivité;
- recrutement, mobilité et renouvellement du personnel (turnover);
- compétences et aptitudes;
- planification de la relève;
- disponibilité de la main-d'œuvre.

**NOTE** Ces lignes directrices et les mesures associées peuvent permettre d'améliorer la performance de l'organisme. Toutefois, certains organismes n'ont pas l'objectif ou la capacité d'utiliser l'ensemble de ces mesures. Des recommandations pour une utilisation par les PME sont données dans le [Tableau 2](#) et l'[Annexe A](#).

## 2 Références normatives

Les documents suivants cités dans le texte 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*

## 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et les définitions de l'ISO 30400 ainsi que les suivants, s'appliquent.

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

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

## 3.1

### employé

personne qui, selon la législation ou les pratiques nationales, est employée par l'organisme

Note 1 à l'article: Les employés sont souvent mesurés en ETP (équivalents temps plein) ou en effectif.

Note 2 à l'article: Un contrat de travail, tel qu'il est reconnu par la législation ou la pratique nationale, est un accord écrit, verbal ou implicite (c'est-à-dire lorsque toutes les caractéristiques d'un emploi sont présentes, mais sans contrat écrit ou verbal en présence de témoin).

## 3.2

### travailleur supervisé

personne qui réalise un travail régulier sur le site pour ou au nom de l'organisme, mais qui n'est pas reconnue en tant qu'employé par la législation ou la pratique nationale

EXEMPLE Les travailleurs supervisés comprennent, par exemple, les travailleurs intérimaires/occasionnels.

## 3.3

### entrepreneurs indépendants

personnes ou organismes travaillant pour un organisme, une entreprise ou un sous-traitant, avec une relation déterminée par un accord

EXEMPLE Les entrepreneurs indépendants comprennent, par exemple, les consultants, les fournisseurs et les «gig-workers» (cette expression désigne les travailleurs ponctuels payés à la tâche).

## 3.4

### petites et moyennes entreprises

#### PME

organismes de petite taille ou de taille moyenne, tels que définis par les autorités reconnues dans le pays ou la région concerné

Note 1 à l'article: La taille d'un organisme est déterminée par de multiples dimensions, notamment le chiffre d'affaires, le bilan, les ressources, le poids économique et le nombre d'employés.

[SOURCE: Guide ISO/IEC 17:2016, 3.1, modifiée — définition modifiée et NOTE remplacée]

## 4 Processus d'établissement du bilan du capital humain

### 4.1 Généralités

Dans le contexte de la stratégie de l'organisme, il convient que les valeurs, la gouvernance, le leadership et le modèle économique prennent en compte les enjeux suivants:

1. les principes directeurs pour la mesure, l'analyse et l'établissement de rapports. Le [paragraphe 4.2](#) énonce les principes directeurs;

NOTE Il est utile de se référer à l'ISO 30408:2016, 6.1.

2. les groupes cibles et les parties prenantes pertinents. Le [paragraphe 4.3](#) identifie les parties prenantes pertinentes;
3. les responsabilités en matière de BCH et un processus permettant de collecter des données pertinentes. Le [paragraphe 4.4](#) fournit des recommandations concernant les outils et les procédures de collecte des données;

4. la distinction entre les rapports internes et externes. Le [paragraphe 4.5](#) donne des recommandations supplémentaires sur les structures de rapport;
5. les risques et les opportunités liés au capital humain. Le [paragraphe 4.6](#) donne une vue d'ensemble des domaines de risques liés au capital humain;
6. les mesures quantitatives pertinentes pour les questions de capital humain et cohérentes dans le temps. Le [paragraphe 4.7](#) fournit une classification des domaines du capital humain pour les mesures possibles, en faisant la distinction entre rapports internes et externes. L'[Annexe A](#) donne des recommandations particulières pour l'adaptation aux PME des lignes directrices concernant le BCH;
7. un document de rapport approprié [par exemple un rapport annuel, un rapport relatif aux RH (voir l'ISO 30408), un rapport sur le développement durable, un rapport sur la responsabilité sociétale de l'entreprise, une page d'accueil], qui peut être utilisé pour l'établissement de rapports internes et externes. Le bilan comportant des données internes et externes inclut des méthodes formalisées d'établissement de rapports, les formats physiques, numériques, en ligne ou lisibles par machine ainsi que la présentation d'indicateurs clés de performance (ICP) sous forme de tableaux de bord. Le [paragraphe 4.8](#) donne des recommandations pour l'utilisation des documents de rapport;
8. une fréquence des rapports. Le [paragraphe 4.9](#) donne des recommandations sur les fréquences des rapports.

Le BCH donne un aperçu pour aider les parties prenantes internes et externes à interpréter les mesures, tout en révélant tout risque significatif ou autres informations importantes liés au capital humain.

Dans certains cas, le contexte ou la stratégie d'un organisme peut exiger l'identification d'autres mesures clés et des données nécessaires qui doivent être collectés et rapportés. Les mesures collectées en matière de capital humain indiquent la cohérence entre la stratégie de l'organisme et sa gouvernance.

Les mesures externes et internes peuvent venir à l'appui des processus décisionnels et de la gestion des enjeux liés au capital humain. Le BCH fournit des informations factuelles et un aperçu pour aider les parties prenantes internes et externes à interpréter les mesures et identifier les risques et les opportunités liés au capital humain.

[ISO 30414:2018](#)

## [4.2 Principes directeurs](#)

Les principes directeurs suivants s'appliquent:

- a) orientation stratégique et matérialité des mesures du capital humain en conformité avec la stratégie et les valeurs de l'organisme;
- b) approche applicable au modèle opérationnel de l'organisme et au contexte externe, fondée sur une comparaison coûts/bénéfices incluant une analyse des coûts occasionnels (par exemple temps, qualité, volume) (valeur financière et/ou non financière);
- c) pertinence pour des organismes de tous types, tailles, secteurs et localisations géographiques;
- d) mesures valides et fiables fondées sur des preuves et intégration de données de haute qualité pour obtenir un aperçu permettant d'éclairer la prise de décisions dans l'entreprise;
- e) comparabilité des mesures rapportées entre des types d'organisme et secteurs similaires (voir [4.5.2](#));
- f) BCH narratif, fondé sur le concept de facteur déterminant, qui identifie les aspects importants pour l'organisme et ses parties prenantes internes et externes (voir [4.9](#));
- g) transparence des rapports qui identifient clairement les risques et les opportunités liés au capital humain pour les organes clés de gouvernance et les parties prenantes.

Il est utile et conseillé de s'assurer que les bonnes pratiques établies en matière d'information, de communication et de concertation entre les représentants de la direction et du personnel sont respectées et protégées durant la réalisation du BCH et la mise en œuvre de toute modification associée.

NOTE Des recommandations supplémentaires concernant l'implication des représentants des employés sont données dans l'ISO 45001:2018, 5.4<sup>[5]</sup>.

#### 4.3 Pertinence des groupes cibles et des parties prenantes

Compte tenu de la diversité des intérêts des différentes parties prenantes d'un organisme, les présentes lignes directrices consistent en un ensemble commun de mesures (du capital humain) présentant un intérêt pour les parties prenantes internes et externes.

Avec l'augmentation de l'investissement dans le capital humain et son impact potentiel sur la performance, la durabilité et la viabilité future des organismes, on constate un regain d'intérêt de la part des parties prenantes internes et externes pour les mesures du capital humain.

Les parties prenantes internes comprennent la main-d'œuvre et ses représentants, les organes de gouvernance de l'entreprise (par exemple direction, conseils de surveillance, membres du conseil d'administration).

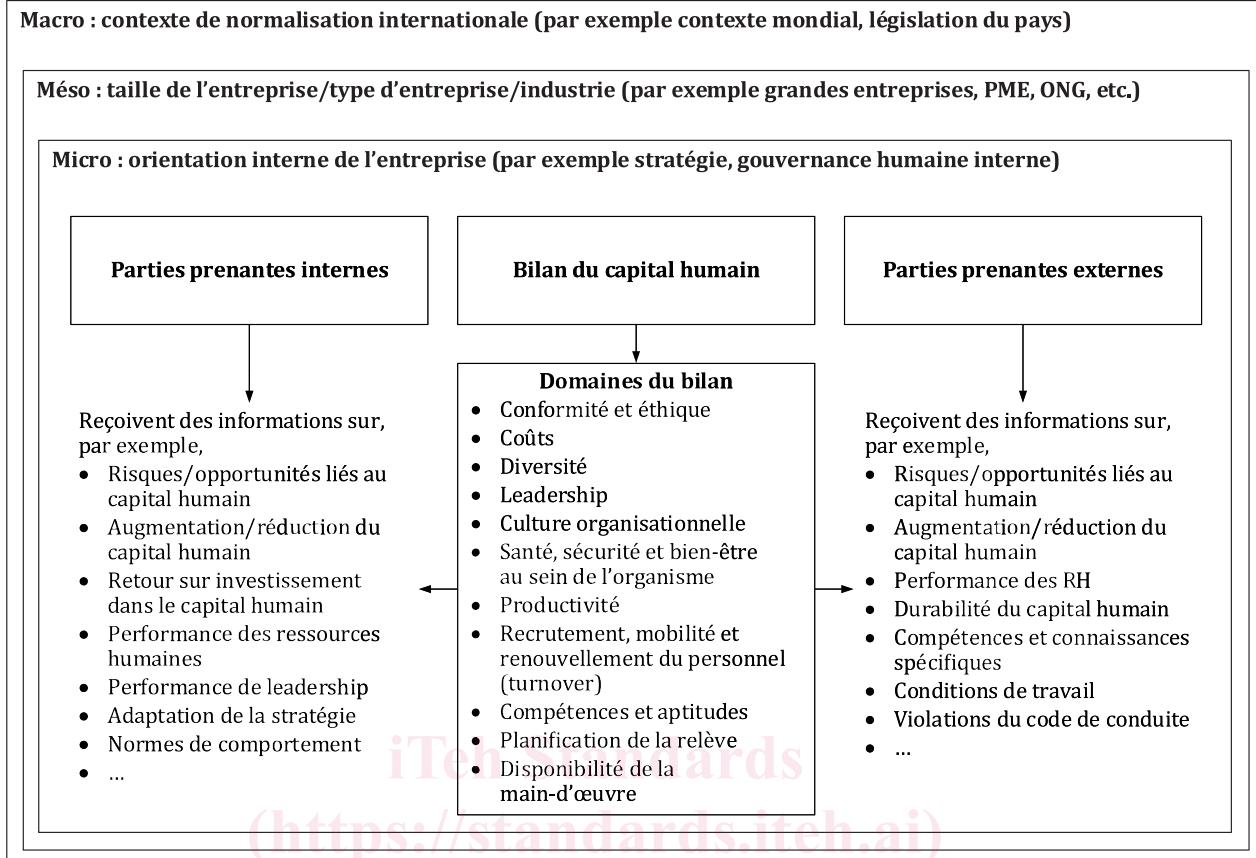
Les parties prenantes externes comprennent les personnes à la recherche d'un emploi, la communauté et les investisseurs qui sont également intéressés par un BCH externe. Les investisseurs sont particulièrement intéressés par l'utilisation des mesures stratégiques du capital humain qui peuvent aider à déterminer la relation entre l'investissement dans le capital humain et l'impact sur la réussite de l'organisme.

La structure d'un BCH révèle la création de valeur financière et sociale par un organisme et fournit des preuves des forces ou des risques sous-jacents qui pourraient sinon être négligés dans des rapports conventionnels sur les effectifs.

La [Figure 1](#) donne un aperçu des éléments d'un BCH. La figure inclut le contexte dans lequel opère l'organisme, en tenant compte des niveaux macro, méso et micro ayant une incidence sur le BCH.

[ISO 30414:2018](#)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/4fbf6254-05e5-4ac1-92d1-9ec5ca4ae21b/iso-30414-2018>



**Document Preview**  
**Figure 1 — BCH pour les parties prenantes internes et externes**

[ISO 30414:2018](https://standards.iteh.ai/iso-30414-2018)

#### 4.4 Outils et procédures de collecte des données

La collecte des données et leur traitement en vue du BCH sont un pré-requis pour être transparent dans l'établissement des mesures clés. Cela s'applique notamment lorsque des données obtenues auprès de plusieurs réseaux organisationnels et/ou dans plusieurs pays sont consolidées.

La fourniture de mesures pour le BCH exige non seulement une infrastructure organisationnelle appropriée, mais aussi une coopération transversale, quels que soient la taille et le type d'organisme.

En principe, la direction Ressources Humaines a la responsabilité de la qualité, de l'intégrité et de la sécurité des données du BCH, comme suit:

- responsabilité liée à l'établissement des bilans: responsabilité qualitative concernant le contenu et la forme du BCH, y compris la définition des données;
- responsabilité liée au système: garantissant la fonctionnalité continue des systèmes fournissant les données au moyen d'une description des exigences devant être satisfaites par les systèmes/partenaires/installations fournissant des données, axées sur les définitions du BCH;
- responsabilité liée aux ressources et au contenu: aptitude à hiérarchiser (ordonner) et décider des mesures clés qu'il convient de choisir et sous quelle forme, en ce qui concerne:
  - les relations de causalité et la corrélation des données avec l'indication prévue;
  - la fiabilité des sources en termes de qualité des données;
  - la nécessité, la signification et l'interprétabilité;

- d) responsabilité liée à l'interprétation, à l'acquisition de connaissances et à la communication: dirige et soutient l'interprétation des données et l'acquisition de connaissances relatives au capital humain et la manière dont celles-ci doivent être communiquées.

La responsabilité liée à l'établissement des bilans et à la communication, ainsi qu'aux ressources et au contenu, incombe traditionnellement à la direction Ressources Humaines. Les directions concernées par les finances, la gouvernance et les systèmes d'information sont de plus en plus impliquées dans la fourniture du BCH, selon le type et la taille de l'organisme.

La responsabilité liée au système d'acquisition et de traitement des données incombe soit à la direction des RH, soit à la direction du système d'information (TI) interne de l'organisme et/ou à des prestataires de services externes. Pour le BCH, les systèmes requis (y compris non informatiques) comprennent généralement, sans toutefois s'y limiter:

- a) des systèmes pour stocker et traiter des données de référence du capital humain (telles que les données démographiques autorisées/protégées ou restreintes par les mécanismes de protection des données de diverses juridictions), des systèmes pour traiter les données de gestion du temps (par exemple durée normale de travail hebdomadaire, heures de présence payées/non payées, heures d'absence payées/non payées, nombre de jours fériés);
- b) des systèmes pour calculer les traitements et salaires (par exemple dépenses salariales, dépenses liées aux services sociaux, prélèvements obligatoires);
- c) des systèmes pour mettre à jour et gérer les données relatives à l'organisme (par exemple centres de coût, directions, localisations, entreprises, pays, régions);
- d) des systèmes spéciaux requis pour le management et la réalisation des processus RH, y compris:
  - planification de la main-d'œuvre (analyse des écarts entre l'offre et la demande), processus de recrutement (par exemple postes vacants, durée du processus de recrutement, nombre de demandeurs);
  - développement des RH (par exemple analyse du potentiel, plans de carrière et de relève, apprentissage et développement, rétention).

Les systèmes identifiés ci-dessus sont souvent désignés en tant que système d'information des ressources humaines (SIRH).

De plus, il existe d'autres sources de données pour le BCH. Il peut s'agir de systèmes informatiques de gestion et de finances ou de sources de données disponibles à l'extérieur (classements, références), mais aussi des résultats d'enquêtes internes ou externes à l'organisme (par exemple enquêtes auprès des employés, études empiriques sur des sujets spécifiques).

Les défis à relever dans la mise en œuvre d'un BCH comprennent la compétence des personnes impliquées dans toutes les parties du processus; la disponibilité, l'adéquation, la qualité et la sécurité des données relatives au capital humain et le transfert des données disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme vers un système offrant diverses interfaces avec les sources fournissant les données.

Le BCH comporte des dimensions contextuelles, procédurales et techniques. Outre la sélection, le développement et la définition des valeurs clés et des indicateurs clés de performance (ICP), l'objectif est de développer des techniques permettant de déterminer, consolider et stocker les données, mais aussi d'évaluer et d'extrapoler les analyses et les plans d'action recommandés.

## 4.5 Structure des rapports

### 4.5.1 Rapports internes et externes

Le BCH interne et externe est essentiel pour démontrer la façon dont l'organisme valorise son personnel, mais aussi la contribution durable qu'il offre aux diverses parties prenantes.