
**Management des ressources
humaines — Management de
l'employabilité durable pour les
organisations**

*Human resource management — Sustainable employability
management for organizations*

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO/TR 30406:2017](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f08d2a9d-fd11-46f5-bebb-cfa03a9ed113/iso-tr-30406-2017)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f08d2a9d-fd11-46f5-bebb-cfa03a9ed113/iso-tr-30406-2017>



iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO/TR 30406:2017](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f08d2a9d-fd11-46f5-bebb-cfa03a9ed113/iso-tr-30406-2017)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f08d2a9d-fd11-46f5-bebb-cfa03a9ed113/iso-tr-30406-2017>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2017, Publié en Suisse

Droits de reproduction réservés. Sauf indication contraire, 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, l'affichage sur l'internet ou sur un Intranet, sans autorisation écrite préalable. Les demandes d'autorisation peuvent être adressées à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Ch. de Blandonnet 8 • CP 401
CH-1214 Vernier, Geneva, Switzerland
Tel. +41 22 749 01 11
Fax +41 22 749 09 47
copyright@iso.org
www.iso.org

Sommaire

Page

Avant-propos	iv
Introduction	v
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Employabilité durable à différents niveaux	2
4.1 Généralités.....	2
4.2 Employabilité durable au niveau gouvernemental.....	2
4.3 Employabilité durable au niveau industriel, sectoriel ou organisationnel.....	3
4.4 Employabilité durable au niveau individuel.....	3
4.5 Flexibilité du travail et flexibilité de la main-d'œuvre.....	3
5 Principes directeurs	3
6 Groupe 1: intégration de l'employabilité durable dans les politiques	4
6.1 Généralités.....	4
6.2 Mission/vision/objectifs d'employabilité durable.....	4
6.3 Leadership.....	5
6.4 Propriété.....	5
6.5 Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre.....	5
6.6 Mise en œuvre.....	5
6.7 Communication.....	6
6.8 Culture.....	6
7 Groupe 2: capacités à travailler, nature et complexité du travail, relations et conditions de travail	6
7.1 Généralités.....	6
7.2 Vision et politiques associées aux capacités de la main-d'œuvre.....	7
7.3 Nature du travail.....	7
7.4 Complexité.....	7
7.5 Développement des savoir-faire.....	7
7.6 Relations sur le lieu de travail.....	8
7.7 Conditions de travail.....	8
8 Groupe 3: vitalité et santé	8
8.1 Généralités.....	8
8.2 Management de la santé.....	8
8.3 Environnement de travail sain et sécurisé.....	9
8.4 Modes de vie sains.....	9
8.5 Santé physique.....	9
8.6 Santé mentale.....	9
8.7 Bien-être.....	10
8.8 Équilibre vie professionnelle-vie privée (rôles de solidarité familiale/recherche de bien-être et d'autonomie (selfcare)).....	10
Annexe A (informative) Processus de mise en œuvre	11
Bibliographie	14

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'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).

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.

(standards.iteh.ai)

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/avant-propos.

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

Introduction

0.1 Généralités

L'employabilité durable est un concept relativement nouveau, qui reflète une composante ou un axe du mouvement plus global de développement durable de l'activité. L'expression «développement durable» désigne la capacité à perdurer, et elle reflète dans le contexte présent un engagement à créer de la valeur pour une entreprise, sa main-d'œuvre, son industrie, les populations locales, la société et l'économie, en intégrant les facultés et les capacités nécessaires pour assurer sur le long terme un modèle d'emploi continu ou qui perdure.

Au sens large, l'employabilité durable désigne également l'aptitude d'une personne à parvenir à, ou à maintenir, un travail de qualité tout au long de sa vie active, et à se ménager l'opportunité et le contexte professionnel approprié pour être en mesure de transférer ses connaissances, son savoir-faire et ses aptitudes (KSA, Knowledge, Skills and Abilities) sur un autre poste, une autre organisation ou un rôle futur. En outre, l'employabilité durable désigne l'engagement de l'organisation à trouver un équilibre entre le bien-être de la main-d'œuvre et les exigences relatives à leurs postes^{[1][2]}.

Le monde du travail, qui englobe les grandes, moyennes et petites entreprises, connaît actuellement des changements fondamentaux résultant de facteurs tels que l'évolution démographique, les avancées technologiques, la mutation des types de travail, la mondialisation, la tendance croissante des personnes à vouloir travailler sur le lieu de leur choix et aux horaires de leur choix, et la viabilité moindre de certaines industries à l'échelle de l'économie mondiale. Parmi les changements les plus significatifs figure le fait que dans la plupart des économies, le concept d'«un travail pour la vie» est désormais obsolète pour une part des industries ou des personnes. La diversité des méthodes de travail implique la flexibilité de la main-d'œuvre à différents niveaux hiérarchiques, dans différentes industries et selon différents modèles de travail. Cependant, les organisations et les personnes évoluent au sein d'environnements extrêmement concurrentiels qui imposent un rythme extrêmement soutenu. Le nouveau monde du travail exige de planifier la main-d'œuvre et les savoir-faire, mais également une main-d'œuvre flexible et adaptable, pour l'acquisition régulière de nouveaux savoir-faire, afin de suivre les mutations de l'organisation et de l'industrie/du domaine.

0.2 Avantages liés à la prise en compte de l'employabilité durable

L'expression «guerre des talents» a été inventée en 1997 par Steven Hankin, du cabinet McKinsey and Co., avant d'être retenue par Ed Michaels, Helen Handfield-Jones et Beth Axelroad comme le titre d'un ouvrage paru en 2001^[3]. Elle souligne le rôle important du talent (prenant la forme des KSA) dans la réussite d'une organisation. Elle peut aussi désigner la demande portant sur des KSA spécifiques à un instant T. Les organisations peuvent constater qu'elles manquent des KSA nécessaires au moment opportun. Elles peuvent dans le même temps constater qu'elles disposent d'un excédent de KSA, dont elles n'ont plus besoin. L'un et/ou l'autre de ces facteurs peuvent entraîner des dépenses excessives liées au recrutement et à l'adhésion de talents, des licenciements onéreux de collaborateurs qui ne sont plus nécessaires et/ou qui se trouvent distancés sur le marché dans lequel évolue l'organisation. Cependant, une approche basée sur l'employabilité durable peut aider les organisations à réaliser des économies et à intégrer de l'agilité dans leurs opérations.

Une telle approche suppose:

- d'évaluer les exigences relatives au marché;
- de planifier les KSA attendus de la main-d'œuvre, et de reconvertir et de redéployer la main-d'œuvre pour répondre à des impératifs métier en évolution;
- de tenir compte des exigences propres à chaque collaborateur relatives au cycle de vie et au mode de vie.

L'employabilité durable se rapporte également à l'équilibre entre les prérequis physiques et mentaux du poste, et les aptitudes physiques et mentales des collaborateurs.

Les organisations compétitives soutiennent, encouragent et font la promotion de l'employabilité durable auprès de leur main-d'œuvre, en surveillant et en dressant l'inventaire des KSA nécessaires pour les exigences métiers actuelles, et des KSA existants de la main-d'œuvre, en formant des collaborateurs à des KSA sous-représentés, et en anticipant l'évolution du contexte professionnel pour s'assurer que les collaborateurs soient préparés à s'adapter aux KSA qui seront exigés à l'avenir. Au niveau macroscopique, les organisations font également la promotion de l'employabilité durable en collaborant avec leur industrie et avec les autorités locales, régionales et nationales, pour communiquer le recensement des KSA, et en analysant la nature des KSA transférables au sein des industries en déclin, qui peuvent être redéployés dans d'autres industries.

S'il est généralement reconnu que l'impact financier du développement durable, environnementalement parlant, sur les bénéfices de l'entreprise, est difficile à mesurer, les indicateurs permettant de déterminer la valeur créée via l'employabilité durable sont eux bien plus tangibles, car liés aux coûts des licenciements, des recrutements, du manque de continuité organisationnelle, et aux autres impacts financiers associés. Le livre blanc «Sustainability Value Management: Stronger metrics to drive differentiation and growth»^[4] affirme que l'application homogène de nouvelles approches d'estimation, pour identifier et mesurer la valeur du développement durable à l'échelle de l'activité et plus globalement de la société, va contribuer à de meilleurs processus décisionnels et une plus grande création de valeur.

À l'heure de la publication du présent document, des indicateurs sont d'ores et déjà disponibles en matière de développement durable, qui peuvent également être transposés à l'employabilité durable. Par exemple, la Global Reporting Initiative définit des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise (critères ESG) et des indicateurs de développement durable. Andrew W. Savitz et Karl Weber associent des facteurs environnementaux, sociaux et économiques aux organisations durables^[5].

iTeh STANDARD PREVIEW

NOTE Les indicateurs concernant les ressources humaines sont traités dans d'autres documents développés par l'ISO/TC 260, notamment l'ISO/TS 30407.

Les avantages liés à la prise en compte de l'employabilité durable sont les suivants:

- réduction:
 - de l'absentéisme;
 - du burnout;
 - des coûts liés aux recrutements, à l'absentéisme, aux obligations et au reclassement;
 - des accidents et incidents sur le poste de travail;
 - des cas de sous-emploi ou de chômage;
 - de la responsabilité;
- amélioration en termes:
 - de positionnement en qualité d'organisation où il fait bon travailler;
 - de gestion des dépenses du personnel;
 - d'engagement, d'attitude et de fidélité de la main-d'œuvre;
 - de flexibilité;
 - d'innovation;
 - d'agilité organisationnelle et d'aptitude à s'adapter face à l'évolution des marchés;
 - de facultés de planification;
 - de productivité et de performances;

- de qualité des produits;
- de disponibilité des talents au moment opportun;
- de rétention du personnel;
- d'éthique de la main-d'œuvre;
- de dialogue social;
- programmes d'amélioration de la qualité:
 - cartographie et suivi de l'employabilité durable générale de l'organisation;
 - cartographie et suivi sur le long terme de l'état de santé d'une organisation.

0.3 Objectif du présent document

Le présent document peut constituer une passerelle entre les ressources humaines et les autres unités organisationnelles, telles que le conseil d'administration, la direction, les opérations et la santé et la sécurité sur le lieu de travail.

Le présent document peut être utilisé pour lancer les débats au sein d'une organisation sur l'employabilité durable, et son influence sur l'avenir de l'organisation et des personnes.

Le présent document peut être associé à des objectifs stratégiques et tactiques, ou bien à des objectifs à court et à moyen terme.

Il existe de nombreuses solutions pour améliorer l'employabilité durable au sein d'une organisation. Le présent document peut contribuer à identifier les éléments potentiellement importants pour une organisation.

Le présent document a été développé pour aider les organisations et la main-d'œuvre à rendre l'employabilité durable.

Le présent document décrit une méthodologie transposable aux organisations de toutes tailles et de tous types, dont la finalité est de:

- a) contribuer à une interprétation commune de l'employabilité durable;
- b) développer les capacités et les facultés.

L'importance des facteurs influant sur l'employabilité durable varie selon le secteur d'activité et l'organisation considérés. De ce fait, une organisation dispose d'un ensemble de politiques qui est propre à sa structure organisationnelle et/ou à son industrie. En outre, la politique de développement durable ne peut pas être séparée de la politique générale, de la politique de management de la qualité, du cycle d'amélioration continue, etc. Elle fait au contraire partie intégrante de ces éléments.

La [Figure 1](#) représente les trois parties de l'employabilité durable, et les relations entre l'organisation, les personnes et la performance de l'activité. La prise en compte au sein d'une organisation de l'ensemble des facteurs (c'est-à-dire planification efficace de la main-d'œuvre, création d'opportunités via l'environnement de travail, prise en compte par l'organisation et les personnes du développement des savoir-faire et des questions de bien-être au travail) engendre un impact bénéfique sur l'organisation et les personnes, mais aussi plus largement sur l'économie tout entière.

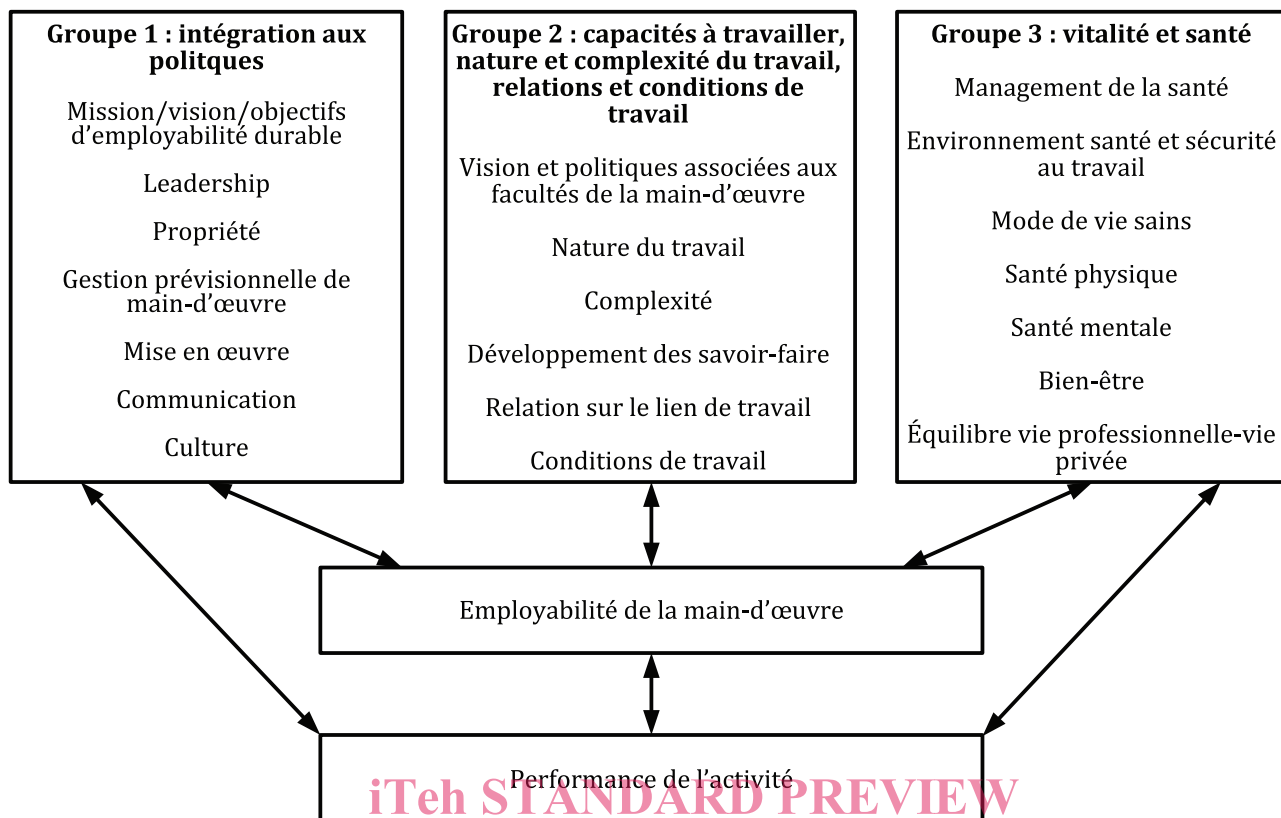


Figure 1 — Employabilité durable: relations entre l'organisation, les personnes et la performance de l'activité

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f08d2a9d-fd11-46f5-bebb-cfa03a9ed113/iso-tr-30406-2017>

Management des ressources humaines — Management de l'employabilité durable pour les organisations

1 Domaine d'application

Le présent document donne des principes directeurs pour le développement et la mise en œuvre de politiques d'employabilité durable.

L'employabilité durable s'applique à différents niveaux; gouvernemental, organisationnel et individuel. Le présent document se concentre exclusivement sur le niveau organisationnel.

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*

iTeh STANDARD PREVIEW

3 Termes et définitions (standards.iteh.ai)

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

ISO/TR 30406:2017

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f08d2a9d-f111-46f5-bebb->

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques à utiliser dans le cadre de la normalisation sur les sites suivants:

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

3.1

employabilité durable

capacité sur le long terme à trouver ou créer et à conserver un emploi

Note 1 à l'article: L'employabilité durable peut relever de la responsabilité des personnes, des organisations ou des gouvernements.

3.2

employabilité durable pour les personnes

capacité sur le long terme à trouver, créer et conserver un emploi, par adaptation aux conditions d'emploi et à la situation économique et personnelle qui évoluent au cours des différentes étapes de la vie

3.3

employabilité durable pour les entreprises

approche agile sur le long terme pour le recrutement, la création, le développement et la formation, la rétention, le redéploiement et le soutien de la main-d'œuvre en vue de répondre aux évolutions des exigences et des conditions en termes d'économie, de législation et de marché

Note 1 à l'article: Cette définition s'applique aux entreprises de tous les secteurs, qu'il s'agisse du privé ou du public.

3.4

employabilité durable pour le secteur public

approches et initiatives à long terme pour encourager, promouvoir et soutenir un emploi porteur de valeurs en faveur des bénéficiaires du secteur public, des organismes employeurs, du développement économique et de toutes les parties prenantes appropriées

Note 1 à l'article: Les approches peuvent inclure, sans s'y limiter: les cadres, le financement et la législation permettant de soutenir la lutte contre la discrimination et l'exploitation au travail; la flexibilité du travail; les voies de retour à l'emploi (parents avec enfants, arrêt maladie ou chômage de longue durée); les programmes de conseil en termes de carrière; la formation et le développement des connaissances et du savoir-faire; les incitations à l'investissement direct étranger; les incitations commerciales et fiscales pour les organisations investissant à long terme dans leur main-d'œuvre.

4 Employabilité durable à différents niveaux

4.1 Généralités

L'employabilité durable est le résultat final de l'interaction complexe de différents facteurs. Il est pertinent de faire la distinction entre les niveaux gouvernemental, organisationnel/industriel et individuel, et de définir ce qu'est la flexibilité de la main-d'œuvre.

4.2 Employabilité durable au niveau gouvernemental

Au niveau gouvernemental, la réalité politique et économique est essentielle, tout comme le fonctionnement du marché du travail. Une représentation graphique de l'employabilité durable au sens universel est donnée dans la [Figure 2](#). À ce niveau, il est fréquent que les gouvernements développent et mettent activement en œuvre des politiques, pratiques et programmes d'employabilité durable.

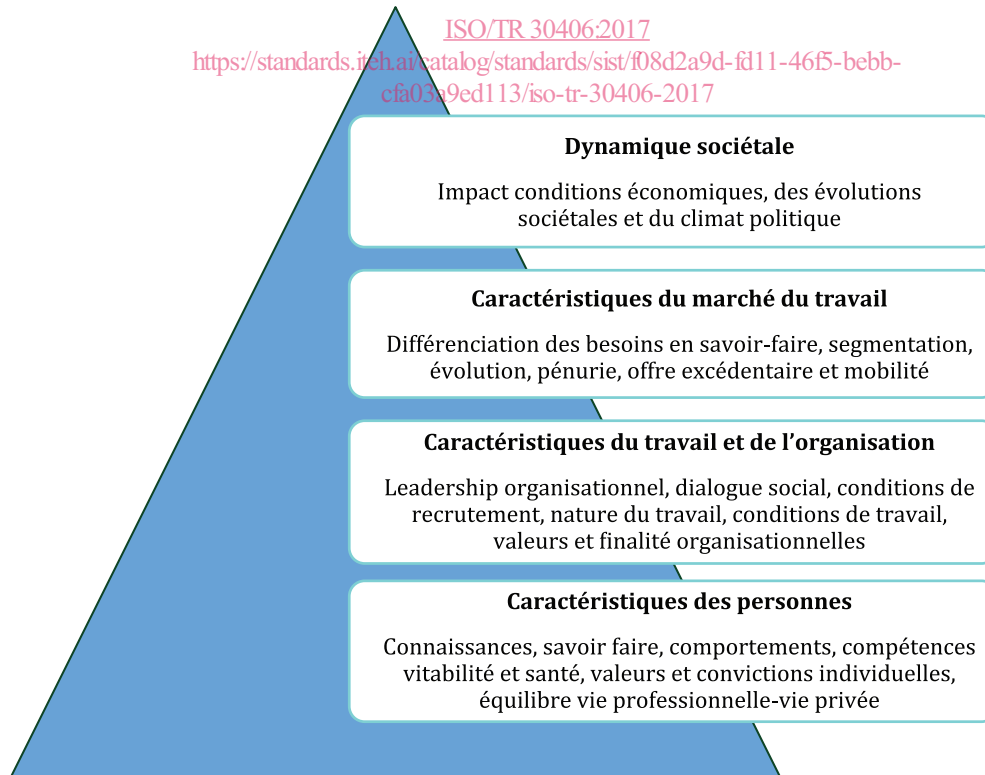


Figure 2 — Employabilité durable au niveau macroscopique

4.3 Employabilité durable au niveau industriel, sectoriel ou organisationnel

L'employabilité durable peut également être régie au niveau industriel, sectoriel ou organisationnel. Les initiatives vont dépendre des exigences et de la phase de développement actuelle du secteur d'activité, de l'industrie ou de l'organisation, par exemple:

- répondre à des problématiques clés spécifiques (c'est-à-dire technologiques, légales ou relatives au marché);
- anticiper les attentes futures (c'est-à-dire gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, fusions/acquisitions, nouvelles technologies);
- développer les compétences (c'est-à-dire formation).

4.4 Employabilité durable au niveau individuel

L'employabilité durable au niveau individuel suppose une combinaison de différents éléments, comprenant la motivation, les savoir-faire, la santé et les qualités sociales. Une organisation peut ne pas être en position d'exercer une influence/d'avoir un impact sur son environnement externe. Elle peut cependant jouer un rôle de facilitateur dans le développement des éléments susmentionnés.

4.5 Flexibilité du travail et flexibilité de la main-d'œuvre

Les expressions «flexibilité du travail» et «flexibilité de la main-d'œuvre» revêtent différentes significations dans le monde.

La flexibilité du travail peut s'appliquer aux horaires quotidiens de différents collaborateurs au sein d'un environnement de travail, par exemple des heures de début et de fin de journée de travail spécifiques pour certains collaborateurs. Parmi les autres exemples de flexibilité du travail peuvent figurer le travail à domicile, ou bien combiner des périodes en télétravail avec d'autres passées sur le poste de travail. <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/f08d2a9d-fd11-46f5-bebb-cfa03a9ed113/iso-tr-30406-2017>

La flexibilité de la main-d'œuvre peut s'appliquer aux collaborateurs de nombreuses industries, comprenant l'agriculture, les centres d'appel, le bâtiment, l'artisanat, l'élevage, l'hôtellerie, l'exploitation minière, l'industrie pétrolière, la production, le commerce de détail, le tourisme et les secteurs d'activité supposant un travail de bureau. Parmi les exemples de recours à la flexibilité de la main-d'œuvre figurent le recrutement de travailleurs uniquement à certaines périodes de l'année (travail saisonnier, par exemple dans l'agriculture, le commerce de détail ou le tourisme), la rémunération des travailleurs à la pièce produite, les collaborations par projet, les contrats à durée déterminée, le recours à la main-d'œuvre occasionnelle/temporaire, selon un modèle calqué sur les pics d'activité et les périodes creuses de l'organisation, et le recours à la main-d'œuvre occasionnelle/temporaire pour des remplacements (par exemple pour compenser l'absence de collaborateurs réguliers).

5 Principes directeurs

Le présent document constitue un outil permettant de déterminer les performances actuelles d'une organisation en matière d'employabilité durable. Un exemple de la façon dont une organisation peut procéder à la mise en œuvre de l'employabilité durable est donné dans l'[Annexe A](#).

Les paragraphes ci-dessous donnent les étapes essentielles, recommandées pour toutes les organisations dans l'optique d'une intégration de l'employabilité durable. La méthode recommandée est associée au cycle d'amélioration continue, décrit dans les normes relatives aux systèmes de management de la qualité (par exemple l'ISO 9001). La raison liée à l'intégration du mécanisme du cycle d'amélioration continue tient au fait que l'employabilité durable est un concept intrinsèquement fluide et continu, et qui nécessite un processus constant de développement, de remaniement et d'amélioration.

- **Étape 1:** comme tous les facteurs n'ont pas la même valeur pour tous les secteurs d'activité ou toutes les organisations, l'intégration de l'employabilité durable au sein d'une organisation consiste