

PROJET  
FINAL

NORME  
INTERNATIONALE

ISO/FDIS  
23326

ISO/TC 260

Secrétariat: ANSI

Début de vote:  
2021-11-04

Vote clos le:  
2021-12-30

---

---

## Management des ressources humaines — Engagement des employés — Lignes directrices

*Human resource management — Employee engagement —  
Guidelines*

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

ISO/FDIS 23326

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e19dbed4-72cd-4bfl-8f0e-e898102ba1a2/iso-fdis-23326>

LES DESTINATAIRES DU PRÉSENT PROJET SONT INVITÉS À PRÉSENTER, AVEC LEURS OBSERVATIONS, NOTIFICATION DES DROITS DE PROPRIÉTÉ DONT ILS AURAIENT ÉVENTUELLEMENT CONNAISSANCE ET À FOURNIR UNE DOCUMENTATION EXPLICATIVE.

OUTRE LE FAIT D'ÊTRE EXAMINÉS POUR ÉTABLIR S'ILS SONT ACCEPTABLES À DES FINS INDUSTRIELLES, TECHNOLOGIQUES ET COMMERCIALES, AINSI QUE DU POINT DE VUE DES UTILISATEURS, LES PROJETS DE NORMES INTERNATIONALES DOIVENT PARFOIS ÊTRE CONSIDÉRÉS DU POINT DE VUE DE LEUR POSSIBILITÉ DE DEVENIR DES NORMES POUVANT SERVIR DE RÉFÉRENCE DANS LA RÉGLEMENTATION NATIONALE.



Numéro de référence  
ISO/FDIS 23326:2021(F)

© ISO 2021

**iTeh STANDARD PREVIEW**  
**(standards.iteh.ai)**

ISO/FDIS 23326

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e19dbed4-72cd-4bfl-8f0e-e898102ba1a2/iso-fdis-23326>



**DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT**

© ISO 2021

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](mailto:copyright@iso.org)  
Web: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Publié en Suisse

# Sommaire

Page

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Avant-propos</b>                                             | <b>iv</b> |
| <b>Introduction</b>                                             | <b>v</b>  |
| <b>1 Domaine d'application</b>                                  | <b>1</b>  |
| <b>2 Références normatives</b>                                  | <b>1</b>  |
| <b>3 Termes et définitions</b>                                  | <b>1</b>  |
| <b>4 Principes</b>                                              | <b>1</b>  |
| 4.1 Généralités                                                 | 1         |
| 4.2 Engagement des employés                                     | 2         |
| 4.3 Approche de l'engagement des employés                       | 2         |
| <b>5 Cadre d'engagement des employés</b>                        | <b>2</b>  |
| 5.1 Généralités                                                 | 2         |
| 5.2 Résultats potentiels de l'engagement des employés           | 3         |
| 5.3 Mesure de l'engagement des employés                         | 3         |
| <b>6 Culture et communication de l'organisation</b>             | <b>3</b>  |
| 6.1 Généralités                                                 | 3         |
| 6.2 Culture et valeurs                                          | 4         |
| 6.3 Communication                                               | 4         |
| 6.4 Autonomisation des employés                                 | 5         |
| 6.5 Représentation du personnel                                 | 5         |
| <b>7 Appui soutenu des dirigeants</b>                           | <b>5</b>  |
| <b>8 Apprentissage organisationnel</b>                          | <b>6</b>  |
| <b>9 Nature du travail et conception des tâches</b>             | <b>7</b>  |
| 9.1 Généralités                                                 | 7         |
| 9.2 Conception des tâches                                       | 7         |
| 9.3 Environnement de travail                                    | 7         |
| 9.4 Promotion de la santé au travail                            | 8         |
| 9.5 Résilience, durabilité et gestion de la vie professionnelle | 8         |
| <b>10 Rémunération et reconnaissance du travail</b>             | <b>8</b>  |
| 10.1 Généralités                                                | 8         |
| 10.2 Rémunération des employés (extrinsèque)                    | 9         |
| 10.3 Reconnaissance des employés (intrinsèque)                  | 9         |
| <b>Bibliographie</b>                                            | <b>10</b> |

## 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 appelée 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*.

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

Bien qu'il existe de nombreuses définitions de l'engagement des employés, le présent document met l'accent sur les qualités des employés et les qualités de l'organisation pour laquelle ils travaillent, ainsi que sur les gains mutuels dans les relations de travail. L'engagement des employés peut être considéré comme un mélange de concepts RH existants, notamment la satisfaction au travail, l'engagement envers l'organisation et le comportement dit «extra-rôle» qui va au-delà des devoirs de l'employé, par exemple l'effort discrétionnaire<sup>[10]</sup>.

Le présent document fournit des recommandations visant à faciliter une compréhension commune et le maintien d'une cohérence des politiques, processus et pratiques qui favorisent une approche collaborative entre les organisations, les employés et, lorsqu'ils existent, leurs représentants reconnus, afin de promouvoir l'engagement des employés.

Cette double focalisation sur les objectifs organisationnels et l'amélioration de l'expérience individuelle au travail peut être corrélée à une performance durable et elle est essentielle à la réussite de toute organisation et au bien-être des personnes sur leur lieu de travail.

Les avantages potentiels de l'engagement des employés peuvent inclure, sans toutefois s'y restreindre:

- une satisfaction individuelle à l'égard de la qualité du travail et du poste;
- une baisse de l'absentéisme;
- une meilleure fidélisation des employés;
- une amélioration du service client;
- une plus grande innovation des produits ou services;
- une amélioration des performances organisationnelles et de la durabilité de l'organisation;
- une meilleure productivité.

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;
- aux managers;
- 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.

## **iTeh STANDARD PREVIEW** **(standards.iteh.ai)**

ISO/FDIS 23326

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/e19dbed4-72cd-4bfl-8f0e-e898102ba1a2/iso-fdis-23326>

# Management des ressources humaines — Engagement des employés — Lignes directrices

## 1 Domaine d'application

Le présent document fournit des recommandations relatives à la création d'un environnement mutuellement bénéfique qui encourage chacun à s'identifier aux objectifs, à l'objet et aux valeurs de l'organisation, et qui permet à l'organisation de soutenir son personnel en lui fournissant un travail de qualité et des opportunités d'évolution et d'épanouissement professionnel. Les organisations peuvent utiliser les recommandations pour déterminer ce qui est pratique ou approprié dans les contextes interne et externe de l'organisation, quels que soient sa taille, son type, sa structure, sa nature ou sa complexité, qu'il s'agisse du secteur public, privé ou bénévole.

Le présent document s'applique à quiconque travaille pour ou au nom d'une organisation. Les recommandations fournies dans le présent document ne sont pas destinées à enfreindre les législations nationales du travail, les conventions collectives établies ou les négociations collectives.

## 2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

## 3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions 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 <https://www.electropedia.org/>.

### 3.1

#### dialogue social

négociation, consultation ou simple échange d'informations entre les représentants des gouvernements, les employeurs et les travailleurs sur des sujets d'intérêt commun concernant la politique économique et sociale

[SOURCE: ISO 26000:2010, 2.17, modifié — Note 1 à l'article supprimée.]

## 4 Principes

### 4.1 Généralités

Les principes directeurs suivants s'appliquent:

- toutes les parties prenantes de l'organisation ont un rôle à jouer dans l'amélioration de l'engagement des employés, principalement les hauts dirigeants, les managers, les experts RH, les employés et les représentants du personnel;
- il convient que l'engagement des employés soit intégré dans la culture de l'organisation et mis en œuvre par le biais des politiques organisationnelles;

- la communication bilatérale est un élément essentiel de l'engagement des employés;
- les organisations doivent évaluer régulièrement les progrès réalisés par rapport aux objectifs d'engagement de leurs employés. Cela peut se faire par le biais d'enquêtes ou d'entretiens dont il convient d'assurer l'anonymat et la confidentialité au niveau de chaque employé;
- la santé et le bien-être du personnel sont des considérations prioritaires du présent document. De ce fait, il convient que les organisations évaluent régulièrement les risques pour la santé associés à un engagement excessif sur une période prolongée;
- il convient que les organisations connaissent toutes les dispositions légales relatives à la protection des données et à la vie privée.

## 4.2 Engagement des employés

Du point de vue du présent document, l'engagement des employés repose sur une approche inclusive liée au lieu de travail qui informe, favorise et crée les conditions permettant à tous les membres d'une organisation de s'exprimer de manière constructive et de contribuer efficacement et d'une manière qui leur est utile. Les employés engagés sont plus susceptibles de respecter les objectifs et valeurs de leur organisation et d'être motivés pour contribuer à une performance organisationnelle durable. Il s'agit d'un processus bidirectionnel dans lequel l'organisation offre un environnement favorable inclusif et le personnel répond en fournissant librement un effort discrétionnaire<sup>[17]</sup>.

## 4.3 Approche de l'engagement des employés

L'engagement peut être mesuré par le niveau de vigueur, de dévouement et d'absorption d'une personne pour son travail<sup>[15]</sup>, dans la lignée des travaux précurseurs de Schaufeli et al.<sup>[15]</sup> La vigueur fait référence aux employés très énergiques et résilients dans leur travail, désireux de déployer d'importants efforts dans l'exécution de leurs fonctions. Le dévouement signifie que les employés sont fortement impliqués dans leur travail, lequel est, pour eux, source de fierté et défis. Les employés qui sont absorbés sont pleinement concentrés et pris par leur travail.

## 5 Cadre d'engagement des employés

### 5.1 Généralités

Le cadre qui régit le présent document est présenté à la [Figure 1](#). La figure met en évidence l'association entre certaines «conditions» liées à l'engagement au travail que les organisations peuvent modifier et renforcer, et qui sont discutées plus en détail dans les [Articles 7](#) à 11.

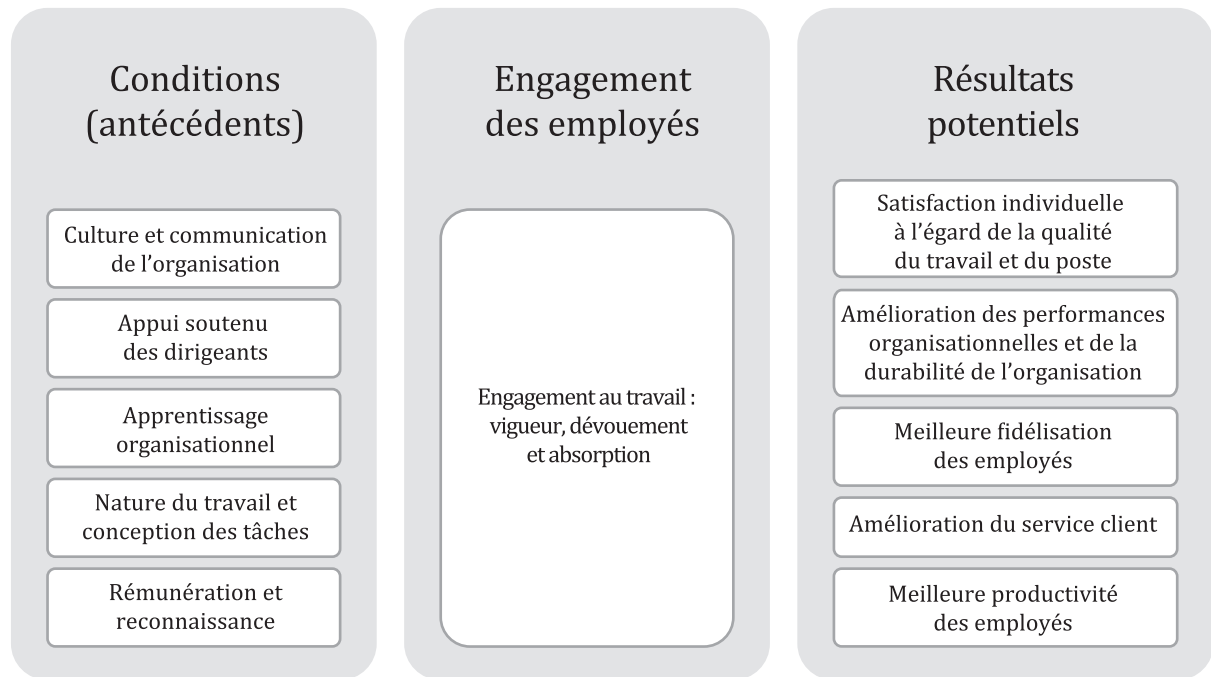


Figure 1 — Aperçu du cadre d'engagement des employés

## 5.2 Résultats potentiels de l'engagement des employés

Un certain nombre de résultats potentiels de l'engagement des employés peut être identifié:

- la satisfaction individuelle à l'égard de la qualité du travail et du poste peut s'accroître<sup>[6]</sup>;
- les performances organisationnelles et la viabilité future peuvent s'améliorer lorsque les niveaux d'engagement des employés sont supérieurs;
- la fidélisation des employés peut être améliorée;
- une amélioration du service client peut être signalée;
- la productivité peut être augmentée.

## 5.3 Mesure de l'engagement des employés

L'utilisation de méthodes qualitatives et quantitatives d'évaluation peut aider à comprendre l'engagement des employés. Celles-ci incluent notamment (liste non exhaustive):

- des groupes de discussion, pour mieux comprendre les expériences des employés;
- des sondages auprès des employés, soit développés en interne, soit des instruments existants fournis par un tiers;
- des instruments validés liés à l'engagement au travail, tels que l'échelle d'engagement au travail d'Utrecht<sup>[15]</sup>.

# 6 Culture et communication de l'organisation

## 6.1 Généralités

Il convient que les dirigeants de l'organisation soient visiblement responsables de la promotion et de la concrétisation de l'engagement. Au sein de l'organisation, il convient de mettre en place une

compréhension commune de l'engagement des employés et de la refléter de manière cohérente dans les stratégies organisationnelles. Il convient que l'organisation fournisse des communications appropriées et régulières aux parties prenantes, afin qu'elles soient parfaitement au courant des attentes liées à un poste, des modes de fonctionnement et des politiques, processus et pratiques organisationnels.

Pour renforcer l'engagement des employés par le biais de la culture d'entreprise et de la communication, il convient que les organisations respectent les lignes directrices énoncées dans les domaines couverts en [6.2](#) à [6.5](#).

## 6.2 Culture et valeurs

La culture et les valeurs d'une organisation peuvent avoir un impact significatif sur les employés et leur aptitude à remplir leurs fonctions. Il est important que les employés comprennent la culture organisationnelle et qu'ils aient la possibilité d'influencer les valeurs de l'organisation dans le présent et à l'avenir.

Pour renforcer l'engagement des employés par le biais de la culture et des valeurs, il convient que les organisations:

- impliquent les employés dans l'élaboration de valeurs organisationnelles clairement définies et pouvant être reconnues, acceptées et respectées;
- créent des opportunités pour les employés d'influencer, de comprendre, de soutenir et de réaliser l'objet, la culture et les valeurs de l'organisation;
- promeuvent une culture qui conduit les employés à se sentir plus compétents, valorisés et utiles dans leur travail;
- rendent les managers responsables de montrer l'exemple et de démontrer les valeurs organisationnelles et de donner vie à celles-ci;
- évaluent ce que déterminent les politiques, processus et pratiques, soutiennent la mesure de l'engagement des employés et identifient les secteurs de bonnes pratiques ou préoccupants, élaborant des plans d'action si nécessaire;
- promeuvent des liens clairs entre les valeurs organisationnelles convenues et les objectifs à tous les niveaux.

## 6.3 Communication

Il convient que la stratégie de communication d'une organisation favorise le partage bidirectionnel des informations avec les employés et, lorsqu'ils existent, leurs représentants reconnus. Il convient que les informations soient fournies dans des formats accessibles et que les employés et leurs représentants aient de réelles possibilités de consultation et de retour d'information.

Pour renforcer l'engagement des employés par le biais de la communication, il convient que les organisations:

- utilisent des mécanismes et des canaux établis pour permettre une communication bidirectionnelle et donnent aux employés et à leurs représentants des occasions de fournir un retour d'information;
- maintiennent la cohérence des messages communiqués en interne et en externe;
- fournissent aux managers les outils et les opportunités de développement des compétences qui leur permettent de communiquer clairement avec les employés;
- mettent en place une communication interne claire afin de fournir aux employés les informations et derniers développements clés;
- communiquent leur engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion dans l'ensemble des politiques, processus et pratiques;