
Management des ressources humaines — Indicateurs de mesure pour la culture d'entreprise

*Human resource management — Organizational culture metrics
cluster*

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

[ISO/TS 24178:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/e21bf135-9f30-4955-a8b0-8f1fcaa44ef9/iso-ts-24178-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/e21bf135-9f30-4955-a8b0-8f1fcaa44ef9/iso-ts-24178-2021>



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

ISO/TS 24178:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/e21bfl35-9f30-4955-a8b0-8flfcaa44ef9/iso-ts-24178-2021>



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
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 Mesures de l'implication, de la satisfaction et de l'engagement	1
4.1 Généralités	1
4.2 Finalité	2
4.3 Formule	2
4.3.1 Que mesurer	2
4.3.2 Le choix des outils	3
4.3.3 Choix des questions	4
4.4 Facteurs de contexte	5
4.5 Facteurs de prédiction	6
5 Mesure du taux de rétention	6
5.1 Généralités	6
5.2 Finalité	6
5.3 Formule et outils d'analyse	6
5.3.1 Généralités	6
5.3.2 Culture et groupes de collecte de données	6
5.3.3 Culture et analyse des causes	7
5.4 Facteurs de contexte	7
5.5 Facteurs de prédiction	8
Annexe A (informative) Enquête élémentaire sur la culture organisationnelle (stades de maturité 1 et 2)	9
Annexe B (informative) Développer des déclarations concernant la culture organisationnelle au sein d'un organisme mature (stades de maturité 3 et 4)	12
Annexe C (informative) Culture et mesures relatives aux RH	13
Bibliographie	16

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.

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*. <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/e21bf135-9f30-4955-a8b0-8f1fcaa44ef9/iso-ts-24178-2021>

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/members.html.

Introduction

L'ISO 30414 fournit des lignes directrices concernant les principaux domaines ou «indicateurs de mesure» du bilan du capital humain suivants:

- 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.

Le présent document aborde plus particulièrement les indicateurs de mesure dans le domaine de la culture organisationnelle.

La main-d'œuvre d'un organisme comprend les employés permanents, les travailleurs temporaires, les travailleurs occasionnels ainsi que tous les travailleurs faisant partie de la structure de gouvernance et de leadership de l'organisme dressant le bilan. Dans la mesure du possible et du pratique, il convient que le bilan et les mesures comprennent une répartition par type de travailleurs. Il convient d'y trouver des mesures agrégées qui permettent d'analyser l'évaluation générale de la culture pour l'ensemble de la main-d'œuvre ainsi que des répartitions permettant de relier les mesures aux facteurs sur lesquels il est possible d'agir pour influencer les changements dans la culture. Par exemple, les travailleurs externalisés peuvent intervenir au sein d'une structure de leadership ou de gouvernance différente et avoir tout de même une influence sur les performances générales d'une ou de plusieurs unités commerciales distinctes.

Toutes ces personnes composent le capital humain général, y contribuent et peuvent à la fois faire partie de la structure d'un fournisseur, d'un distributeur ou d'un autre organisme tiers sous contrat. L'évaluation de la culture dans cette situation peut être effectuée dans le cadre d'évaluations de la chaîne logistique et/ou des performances des fournisseurs. Ces bilans relatifs à la culture ne sont pas couverts par le domaine d'application du présent document.

Il convient que chaque organisme documente les catégories de travailleurs composant la main-d'œuvre utile à ses activités et s'assure que cette définition est révisée et mise à jour régulièrement. Par exemple, les catégories de travailleurs peuvent comprendre des employés et des travailleurs temporaires pendant une période; des entrepreneurs ou de la main-d'œuvre externalisée supplémentaires peuvent par la suite s'avérer nécessaires. Le cas échéant, cela impliquerait de modifier la définition, les mesures et les bilans relatifs à ces catégories de travailleurs.

La répartition et l'analyse des données peuvent comprendre:

- une hiérarchie par filiale, division, service ou centre de coûts;
- l'emplacement géographique;
- la catégorie ou le groupe auquel appartient la main-d'œuvre;

- le poste ou le niveau (par exemple, management, supervision, première ligne);
- la fonction (par exemple, spécialisation technique);
- le mandat ou la durée du service;
- les valeurs ou l'orientation de la culture au moment de l'évaluation.

Les organismes doivent comprendre les motivations d'une main-d'œuvre engagée et impliquée et s'assurer que les mesures et les regroupements sélectionnés peuvent être reliés, selon une relation de cause à effet, à des facteurs sur lesquels il est possible d'agir afin de modifier les performances actuelles. Voici quelques exemples de facteurs:

- si la finalité de l'organisme n'est pas clairement définie, cela peut créer des priorités conflictuelles;
- si les valeurs ne sont pas clairement définies ou bien comprises, cela peut provoquer des comportements incohérents;
- une supervision incohérente peut réduire les niveaux d'implication;
- des pratiques de recrutement inappropriées peuvent impliquer des employés ne partageant pas les valeurs organisationnelles;
- de faibles performances en matière de sécurité dans les services peuvent influencer la rétention des employés.

Les mesures reflétant les principaux aspects de la culture organisationnelle sont définies dans l'ISO 30414 comme suit:

- implication, satisfaction et engagement;
- taux de rétention.

Le présent document décrit les composantes suivantes pour chacun des indicateurs susmentionnés:

- description générale;
- finalité;
- formule;
- facteurs de contexte;
- facteurs de prédiction.

Les mesures relatives à la culture organisationnelle peuvent être considérées comme permanentes et évolutives et il convient que les organismes développent sans cesse leur compréhension de leur culture et relient les mesures des indicateurs relatifs à la culture aux principaux composants justifiant le niveau général d'une culture à hautes performances.

La culture organisationnelle est le reflet du fonctionnement d'un organisme et comprend la création d'un environnement de travail définissant, encourageant et créant les comportements attendus de la part de la main-d'œuvre. Une culture efficace permet d'instaurer un environnement de travail qui favorise l'implication, l'engagement, l'innovation ainsi que les qualités soutenant la vision et la finalité d'un organisme.

Management des ressources humaines — Indicateurs de mesure pour la culture d'entreprise

1 Domaine d'application

Le présent document décrit les éléments composant la culture organisationnelle et indique des formules permettant de produire des mesures comparables en vue de l'établissement de rapports internes et externes.

Le présent document aborde également les questions à prendre en considération lors de l'interprétation des données liées à la culture organisationnelle, notamment lorsqu'il s'agit de décider des interventions internes appropriées ou d'établir des rapports destinés aux parties prenantes externes (par exemple, les législateurs et les investisseurs).

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 30400:2016, *Management des ressources humaines — Vocabulaire*

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions de l'ISO 30400 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/>

4 Mesures de l'implication, de la satisfaction et de l'engagement

4.1 Généralités

L'implication, la satisfaction et l'engagement font partie de la terminologie servant à évaluer dans quelle mesure le capital humain fonctionne de façon optimale au sein d'un organisme. Il convient que l'environnement, créé au sein d'un organisme grâce à de nombreux facteurs d'influence, génère un important résultat: un haut niveau d'alignement entre les actions des personnes et les résultats attendus par l'organisme. Les facteurs à l'origine d'une culture efficace comprennent la vision, les valeurs, les standards, les comportements, les sentiments, les habitudes, les récompenses, la reconnaissance, les retours ainsi que l'implication des employés de l'organisme.

Les cultures nationales, régionales, locales et organisationnelles sont souvent uniques et la terminologie peut être différente. Il convient que les personnes développant des mesures dans ce domaine s'assurent que la collecte de données et les approches de mesure reflètent ces différences tout en permettant d'obtenir un retour pertinent sur l'alignement entre le capital humain et la finalité, la stratégie et les valeurs de l'organisme.

L'ISO 30414:2018, 4.7.6, 1), définit un «employé impliqué» comme un individu qui apprécie et tire satisfaction de son travail et qui agit positivement pour faire progresser et/ou favoriser de façon proactive la réputation et les intérêts de l'organisme. Les employés impliqués font également preuve, dans bien des cas, d'enthousiasme quant aux opportunités de développement, de collaboration et de progression.

L'ISO 10018 indique que l'implication se manifeste lorsque les personnes sont totalement impliquées dans les activités d'un organisme et en tirent plus de satisfaction personnelle. L'organisme mène, par conséquent, ses activités de façon plus efficace. Elle définit l'implication comme le niveau de satisfaction que les personnes ressentent lorsqu'elles effectuent des tâches comme la communication, l'apprentissage et le management. Voir également l'ISO 56000.

Les approches de mesure relatives à la culture se développent au fur et à mesure qu'un organisme mûrit sa gestion des ressources humaines. Les premières enquêtes utilisent des questions relatives à la satisfaction générale des employés. Les organismes plus matures évaluent la satisfaction par rapport aux attentes relatives aux valeurs et comportements définis et indiqués comme des valeurs organisationnelles.

4.2 Finalité

L'un des résultats clés d'une culture organisationnelle efficace est un niveau élevé d'implication de la part des employés. Cette mesure est donc nécessaire pour comprendre le niveau d'implication des employés dans leur travail. L'implication, la satisfaction et l'engagement ont des significations différentes selon les pays et les cultures. Il est important de prendre en compte le contexte international et la comparabilité.

Il convient que la culture organisationnelle favorise l'implication des employés. Cette motivation peut prendre la forme de valeurs et d'attitudes encourageant les personnes à s'engager pour atteindre des objectifs organisationnels et individuels et reflète une volonté de fournir des performances optimales. Une augmentation de la motivation de la main-d'œuvre est associée à une augmentation de la valeur du capital humain. Les résultats de cette mesure fournissent des informations aux utilisateurs internes dans le but d'améliorer l'implication des employés. Les utilisateurs externes peuvent utiliser ces informations pour évaluer les performances du management concernant l'utilisation efficace du capital humain, d'un point de vue opérationnel et en termes d'avantage compétitif représenté par la main-d'œuvre en tant qu'investissement.

4.3 Formule

4.3.1 Que mesurer

La culture organisationnelle est souvent définie comme «la manière d'effectuer le travail». Dans tout organisme, «le travail» est l'association de sa finalité (mission ou vision) ainsi que de ses valeurs (principes guidant les comportements). Comprendre la finalité d'un organisme et le rôle de chacun pour atteindre les résultats attendus par l'organisme est l'une des clés des performances en entreprise et de la satisfaction humaine. Comprendre les valeurs est essentiel pour orienter tous les aspects des comportements personnels, y compris le respect des lois, ainsi que pour se plier aux codes d'éthique et de conduite requis.

Il convient que tout système de mesure visant à évaluer la culture couvre à la fois la finalité et les valeurs. Il convient que la complexité des questions posées reflète si les informations directrices ont été établies et communiquées et si elles constituent la base de la pratique actuelle. La compréhension et la maturité de l'organisme vis-à-vis de la création de sa propre culture unique sont des facteurs critiques pour déterminer quels éléments mesurer. Cela peut impliquer d'évaluer le niveau de maturité de la culture, comme indiqué dans le [Tableau 1](#).

Tableau 1 — Stades possibles de la maturité culturelle

Stade	Maturité culturelle	Explication	Approche de l'évaluation culturelle et des mesures correspondantes
1	Non développée	Aucune finalité, aucune valeur ni aucune déclaration n'existe pour définir la culture attendue.	Questions basées sur les indicateurs généraux de la satisfaction de la main-d'œuvre.
2	Jeune	La culture souhaitée a été développée et les écarts entre la culture, les comportements et les valeurs souhaités et la réalité ont été évalués.	Questions basées sur un mélange d'indicateurs classiques de satisfaction et d'indicateurs comparant la culture souhaitée et les performances réelles.
3	En développement	La culture souhaitée est intégrée dans les programmes de recrutement, l'orientation, le développement du leadership, les politiques et modes opératoires, les retours relatifs aux performances, la rémunération et tous les autres aspects concernant «la manière dont les activités sont menées à bien».	Questions spécifiques comparant des aspects clés des attentes de l'organisme à l'expérience réelle des employés lors d'activités particulières.
4	Mature	La culture est comprise et mise en œuvre lorsque les plans stratégiques et commerciaux sont alignés afin que le capital humain et les résultats opérationnels soient sur un pied d'égalité. Les comportements humains sont clairement alignés avec les objectifs opérationnels.	Plusieurs outils d'évaluation de la culture holistique, comme des enquêtes ou d'autres moyens selon les performances souhaitées, les évaluations du leadership à 360°, les retours clients, les retours fournisseurs, etc.

Voir l'[Annexe A](#) pour consulter des questions relatives à la culture susceptibles d'être utilisées par un organisme atteignant un niveau de maturité 1 ou 2. L'[Annexe B](#) et la [Figure B.1](#) fournissent de plus amples informations sur la manière dont la culture peut être développée comme un aspect central de la planification stratégique sous-tendant les comportements organisationnels en tant que facteur clé pour réaliser la vision stratégique. Il convient que les réponses émergeant de cette réflexion orientent les questions lors du développement d'enquêtes pour les organismes de niveaux de maturité 3 et 4. L'[Annexe C](#) propose des suggestions et des idées pour rédiger des questions spécifiques à la culture.

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/e21bf135-9130-4955-a860-8f11caa44ef9/iso-ts-24178-2021>

4.3.2 Le choix des outils

Mener une enquête auprès des employés est la façon la plus courante d'obtenir des informations sur l'implication des employés afin de créer un indice général (à haut niveau d'agrégation) ([Tableau 2](#)). L'utilisation d'enquêtes réalisées auprès des employés ou d'autres outils similaires peut varier selon le modèle commercial, l'environnement ou la taille d'un organisme. Lorsque les organismes ne sont pas en mesure de réaliser des enquêtes auprès des employés, d'autres évaluations systématiques peuvent être utilisées. Il convient que tout instrument utilisé (par exemple, enquête ou évaluation) garantisse et protège l'anonymat des employés.

En ce qui concerne les questions liées au leadership et à la motivation, il faut s'assurer que tout questionnaire visant à collecter des données de base sur l'engagement ou la satisfaction au travail du personnel d'un organisme dans plusieurs pays utilise une terminologie ayant les mêmes connotations et la même signification dans l'ensemble de ces pays. Sinon, les données ne seront pas totalement comparables au niveau international.

Tableau 2 — Exemple de rapport sur l'indice d'implication

	2018	2017	2016
Europe	84	83	80
Asie/Pacifique	86	85	81
Amérique du Nord	81	81	76

Tableau 2 (suite)

	2018	2017	2016
Indice d'implication moyen (échelle de 0 à 100)	84	83	79

Les résultats agrégés relatifs aux groupes de discussion peuvent également donner un aperçu du niveau d'implication, de satisfaction et d'engagement des employés. Ils peuvent servir de base pour l'identification des facteurs efficaces et non efficaces influençant la motivation des employés.

Des retours externes peuvent également être recueillis afin d'obtenir le point de vue de tierces parties externes sur l'engagement et l'implication des employés. Dans les organismes dédiés aux services (financiers, par exemple), les informations client peuvent s'avérer extrêmement importantes pour obtenir des résultats indépendants. Les retours client peuvent être cruciaux dans l'évaluation de la culture. Par exemple, les questions comme «Dans quelle mesure est-il facile de travailler avec nous en tant que fournisseur?» ou «Dans quelle mesure notre organisme est-il compétent en matière de résolution de problèmes?» peuvent apporter des informations sur la vision qu'ont des tierces parties de la culture d'un organisme.

Pour les évaluations internes de la culture organisationnelle, des outils comme les enquêtes à 360° (lorsque les personnes assurant des fonctions de leadership sont évaluées par leurs supérieurs, leurs pairs et leurs subordonnés) peuvent également s'avérer très utiles pour comprendre dans quelle mesure les valeurs organisationnelles (comportementales) sont traduites au sein des postes de leadership.

4.3.3 Choix des questions

Afin d'établir un lien significatif entre les niveaux d'implication des employés et la culture organisationnelle, il convient que les questions choisies fassent référence aux facteurs connus influençant le comportement, les attitudes et sentiments des employés, sources de leur motivation et leur implication. Il convient que les questions posées et les résultats obtenus permettent aux utilisateurs d'identifier la raison éventuelle de performances plus faibles afin que des mesures puissent être prises pour y remédier.

Les questions relatives à la finalité ont tendance à concerner les tâches et à bien établir un lien entre les résultats attendus des produits ou services proposés par l'organisme et la contribution de chacun aux activités, ceci pour assurer que les résultats sont atteints. Voici plusieurs exemples de questions:

- L'organisme a-t-il une finalité clairement exprimée?
- L'organisme vous a-t-il informé de ses plans pour atteindre sa finalité?
- Votre rôle spécifique pour atteindre la finalité de l'organisme est-il clairement défini?
- Avez-vous accès aux outils ou aux équipements dont vous avez besoin pour effectuer votre travail?
- L'organisme fait-il des points réguliers sur les résultats réels par rapport aux prévisions?
- Les retours reflètent-ils la reconnaissance de la direction envers la contribution des employés?
- Pouvez-vous proposer des changements ou suggérer des améliorations dans votre travail?
- Ces suggestions d'amélioration sont-elles entendues et mises en œuvre, le cas échéant?
- Vos suggestions sont-elles prises au sérieux et mises en pratique, le cas échéant?
- Pensez-vous que votre charge de travail est juste et raisonnable?

Au sein de certaines cultures nationales et organisationnelles, les questions relatives aux niveaux d'implication des employés par rapport à la finalité d'un organisme sont moins pertinentes et peuvent être ignorées ou considérées comme étant de moindre importance au regard des résultats généraux. Au moment de choisir les questions à poser, il convient que le niveau d'implication reflété dans les