
**Management des ressources
humaines — Indicateurs
d'apprentissage et de développement**

Human resource management — Learning and development metrics

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

[ISO/TS 30437:2023](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/61e5548c-f789-470c-b163-57740aea1267/iso-ts-30437-2023)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/61e5548c-f789-470c-b163-57740aea1267/iso-ts-30437-2023>



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

[ISO/TS 30437:2023](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/61e5548c-f789-470c-b163-57740aea1267/iso-ts-30437-2023)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/61e5548c-f789-470c-b163-57740aea1267/iso-ts-30437-2023>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2023

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	v
Introduction	vi
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Cadre de mesure	2
4.1 Généralités	2
4.2 Catégories d'utilisateurs	2
4.3 Motifs de réalisation de mesures	3
4.4 Types d'indicateurs	4
4.5 Types de rapports	4
5 Indicateurs recommandés	5
5.1 Généralités	5
5.2 Cadre dirigeant d'organisation	10
5.2.1 Généralités	10
5.2.2 Indicateurs de résultats	10
5.2.3 Indicateurs d'efficacité	11
5.2.4 Indicateurs d'efficience	11
5.2.5 Exemple de tableau de bord ciblé pour un cadre dirigeant	11
5.3 Chef de groupe ou d'équipe	13
5.3.1 Généralités	13
5.3.2 Indicateurs de résultats	13
5.3.3 Indicateurs d'efficacité	13
5.3.4 Indicateurs d'efficience	13
5.3.5 Exemple de tableau de bord ciblé pour un chef de groupe	14
5.4 Responsable de l'apprentissage	14
5.4.1 Généralités	14
5.4.2 Indicateurs de résultats	14
5.4.3 Indicateurs d'efficacité	15
5.4.4 Indicateurs d'efficience	15
5.4.5 Exemple de tableau de bord ciblé pour un responsable de l'apprentissage	16
5.5 Responsable de programme	18
5.5.1 Généralités	18
5.5.2 Indicateurs de résultats	18
5.5.3 Indicateurs d'efficacité	18
5.5.4 Indicateurs d'efficience	19
5.5.5 Exemple de tableau de bord ciblé pour un responsable de programme	19
5.6 Apprenant	21
5.6.1 Généralités	21
5.6.2 Indicateurs de résultats	21
6 Description des indicateurs recommandés	22
6.1 Généralités	22
6.2 Communautés de pratique active	23
6.3 Membres actifs au sein de communautés de pratique	23
6.4 Application de l'apprentissage (niveau 3)	23
6.5 Nombre moyen d'heures d'apprentissage formel	23
6.6 Budget	24
6.7 Note de compétence	24
6.8 Achèvement	24
6.9 Date d'achèvement	24
6.10 Taux d'achèvement	24
6.11 Réduction des coûts	25

6.12	Cours disponibles.....	25
6.13	Cours utilisés.....	25
6.14	Documents consultés.....	25
6.15	Documents disponibles.....	25
6.16	ETP en A&D.....	25
6.17	Rendement au travail.....	26
6.18	Impact (niveau 4).....	26
6.19	Apprentissage (niveau 2).....	26
6.20	Satisfaction du responsable de l'objectif (niveau 1).....	27
6.21	Attentes du responsable de l'objectif satisfaites.....	27
6.22	Réaction du participant (niveau 1).....	27
6.23	Pourcentage de cours disponibles par type d'apprentissage.....	28
6.24	Pourcentage d'employés ayant bénéficié d'un apprentissage.....	28
6.25	Pourcentage d'employés ayant participé à une formation sur la conformité et l'éthique.....	28
6.26	Pourcentage d'employés ayant participé à un apprentissage formel.....	28
6.27	Pourcentage d'employés ayant participé à un apprentissage formel par catégorie.....	28
6.28	Pourcentage d'employés ayant participé à un apprentissage informel.....	28
6.29	Pourcentage d'employés ayant des plans de développement individuel.....	29
6.30	Pourcentage d'employés qui utilisent le portail d'apprentissage.....	29
6.31	Pourcentage de responsables ayant participé à des programmes de développement de leadership.....	29
6.32	Pourcentage de responsables ayant participé à une formation.....	29
6.33	Pourcentage de cours élaborés dans les délais.....	30
6.34	Pourcentage de cours assurés dans les délais.....	30
6.35	Outils d'aide à la performance disponibles.....	30
6.36	Outils d'aide à la performance utilisés.....	30
6.37	Portée.....	30
6.38	Résultats (niveau 4).....	31
6.39	Retour sur investissement (niveau 5).....	31
6.40	Public visé.....	31
6.41	Coût total (organisation).....	31
6.42	Nombre total de documents consultés.....	32
6.43	Nombre total d'heures utilisées.....	32
6.44	Nombre total de participants.....	32
6.45	Nombre total d'outils d'aide à la performance utilisés.....	32
6.46	Employés uniques en A&D.....	33
6.47	Heures uniques disponibles.....	33
6.48	Heures uniques utilisées.....	33
6.49	Participants uniques.....	33
6.50	Utilisateurs uniques d'outils d'aide à la performance.....	33
6.51	Satisfaction de l'utilisateur à l'égard du portail (ou du contenu) d'apprentissage.....	33
6.52	Satisfaction de l'utilisateur à l'égard des communautés de pratique.....	34
6.53	Satisfaction de l'utilisateur à l'égard des outils d'aide à la performance.....	34
6.54	Utilisateurs uniques de contenu.....	34
6.55	Taux d'utilisation.....	34
6.56	Taux de compétence de la main-d'œuvre.....	34
7	Établissement de rapports sur les indicateurs.....	35
7.1	Généralités.....	35
7.2	Cadres dirigeants de l'organisation.....	35
7.3	Chefs de groupe ou d'équipe.....	35
7.4	Responsable de l'apprentissage.....	35
7.5	Responsables de programme.....	36
7.6	Individus.....	36
	Annexe A (informative) Exemples de rapports.....	37
	Annexe B (informative) Méthodologie d'estimation par les participants.....	46
	Bibliographie.....	49

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 brevet 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 tout ou partie de tels droits de propriété.

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

Une stratégie de mesure et d'établissement de rapports bien conçue est nécessaire pour s'assurer que les processus de développement organisationnel et individuel sont gérés de manière efficace et efficiente pour produire les résultats souhaités. Le présent document fournit un cadre, ainsi que les concepts, les indicateurs, les descriptions et les recommandations nécessaires à la création d'une stratégie élémentaire de mesure et d'établissement de rapports.

L'ISO 30422 fournit des recommandations relatives à un modèle de processus systématique pour l'apprentissage et le développement (A&D) visant à aider les managers et les autres parties prenantes à garantir que l'A&D se déroule de la manière la plus efficace et efficiente possible afin d'obtenir les résultats attendus. Bien qu'elle inclue un article concernant l'évaluation, qui décrit les motifs de réalisation des mesures et les avantages attendus de ces mesures, elle ne contient pas de recommandations relatives à des indicateurs précis ni n'apporte d'éclairage concernant les définitions, les finalités ou les utilisations.

L'ISO 30422 identifie la nécessité de traiter les résultats tant à l'échelle de l'organisation que de l'individu, ainsi que l'efficacité et l'efficience des programmes d'A&D (voir l'ISO 30422:2022, Figure 1).

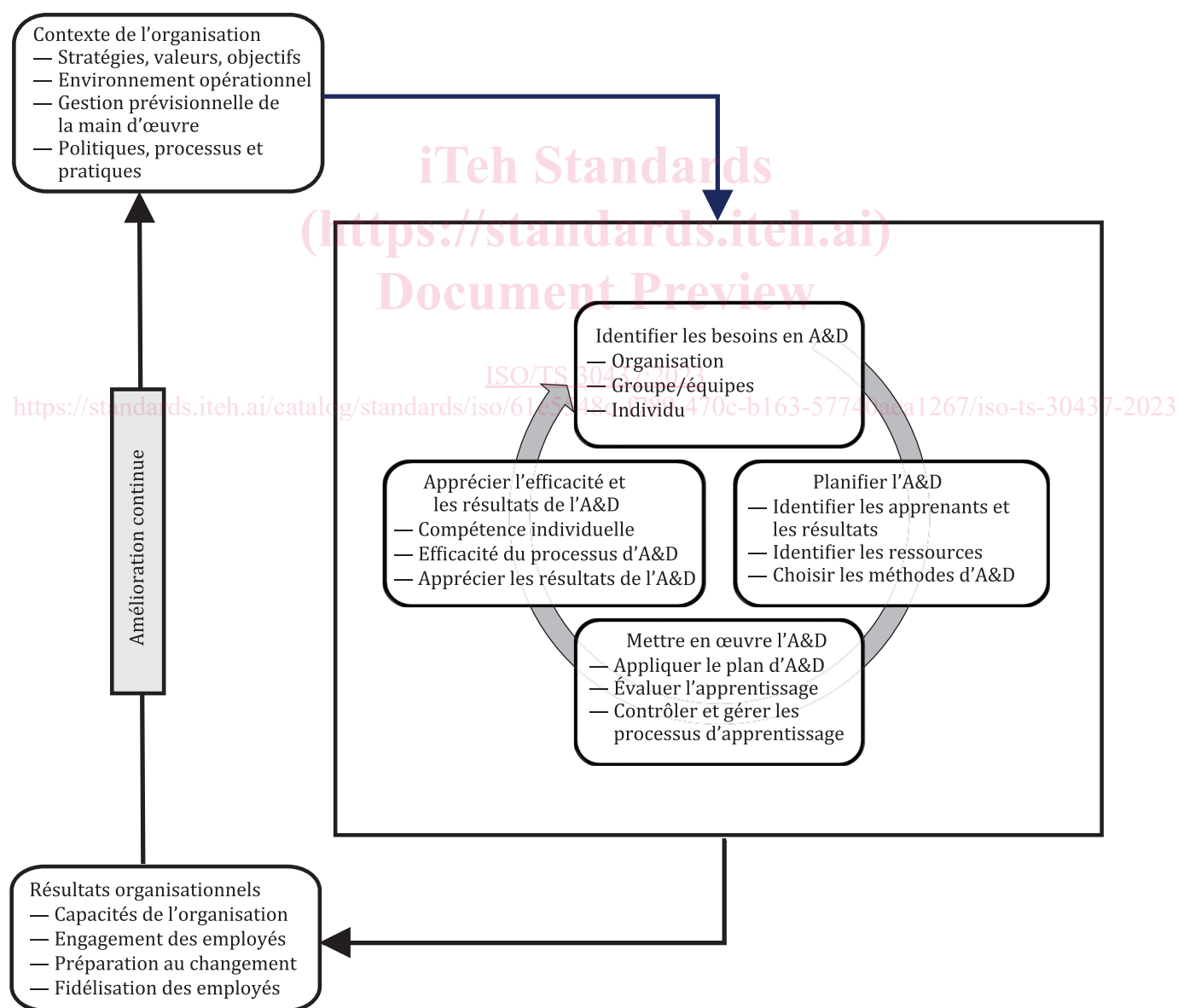


Figure 1 — Processus d'apprentissage et de développement

Le présent document suit ces recommandations en se concentrant sur trois types d'indicateurs (efficience, efficacité et résultat) déployés au travers de cinq catégories d'utilisateurs (cadres dirigeants d'organisations, chef de groupe ou d'équipe, responsable d'apprentissage, responsable du programme et individu) afin de mesurer l'apprentissage. Ce cadre sert à apporter des recommandations spécifiques relatives à la façon de mesurer l'A&D, y compris les indicateurs recommandés selon l'utilisateur et la taille de l'organisation. Une liste d'indicateurs recommandés et un exemple de leur utilisation dans un tableau de bord ciblé sont fournis pour chaque utilisateur. En tout, plus de 50 indicateurs d'apprentissage formels et informels sont décrits, accompagnés de formules et d'exemples de calcul le cas échéant. Des recommandations sont également données pour sélectionner le rapport le plus approprié afin de présenter les indicateurs. Quatre types de rapports sont décrits et illustrés au moyen d'exemples, tels que des tableaux de bord ciblés, des tableaux de bord génériques, des rapports d'évaluation de programme et des rapports de management.

NOTE Il est probable que les organisations de petite et moyenne taille ne disposent pas de service d'apprentissage dédié ni de responsable d'apprentissage. Il est possible qu'à la place un ou plusieurs employés endossent la responsabilité de l'apprentissage à l'échelle de toute l'organisation.

Le présent document intègre également les recommandations de l'ISO 30414. Les huit indicateurs liés à l'apprentissage tirés de l'ISO 30414 sont inclus.

L'ISO/TS 30428 fournit également des recommandations détaillées relatives au nombre limité d'indicateurs liés à l'apprentissage de l'ISO 30414. Les indicateurs d'A&D décrits dans l'ISO/TS 30428 sont inclus dans le présent document, mais de plus amples informations sont fournies dans l'ISO/TS 30428.

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

[ISO/TS 30437:2023](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/61e5548c-f789-470c-b163-57740aea1267/iso-ts-30437-2023)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/61e5548c-f789-470c-b163-57740aea1267/iso-ts-30437-2023>