

L'ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION ÉLABORE DES STANDARDS RELATIFS À LA GRH

DES NORMES ISO, POUR QUOI FAIRE ?

TEXTE ■ CHRISTOPHE LO GIUDICE

ISO 30405, ISO 30406, ISO 304008, ISO 30409 : ces normes ne vous disent rien ? Pourtant, elles vous concernent très directement. Elles vont définir des standards en matière de recrutement, d'employabilité durable, de gouvernance humaine et de planification des effectifs. Vous avez bien lu : des normes ISO vont débarquer en GRH. Opportunité ou contrainte supplémentaire pour le DRH ? Etat des lieux et enjeux associés.

Le processus de normalisation touche quasiment tous les domaines. L'ISO, l'Organisation internationale de normalisation, premier producteur mondial de normes internationales d'application volontaire, a déjà publié plus de 19.500 normes couvrant de très nombreux aspects de la vie courante. Dans notre pays, l'organisation est représentée par le Bureau de Normalisation (NBN) qui se charge également de la diffusion des nombreuses normes produites par le Comité européen de normalisation (reconnissables à leur préfixe EN), obligatoirement reprises à l'identique dans les collections des membres nationaux, ainsi que des normes spécifiquement belges, de plus en plus rares.

TEMPS FORTS

- :: Traditionnellement développé en relation avec le secteur industriel, le processus de normalisation a récemment gagné le domaine des services et des processus.
- :: Une dizaine de normes ISO relatives à la GRH sont actuellement en développement. La profession reste trop peu informée de leur contenu et des enjeux associés.
- :: Les normes RH ne doivent pas être perçues comme de nouvelles contraintes, mais vont de pair avec la professionnalisation : ce sont des outils, un langage commun et un référentiel de bonnes pratiques permettant de s'inscrire dans une amélioration continue.

« Traditionnellement développées en relation avec le secteur industriel, les normes ont récemment gagné le domaine des services, notamment au travers des normes relatives aux processus et à la qualité de service, confie Johan Haelterman, président du

plus largement diffusées. « La norme ISO 9001, par exemple, définit une série d'exigences relatives à la mise en place d'une gestion de la qualité et comporte certains volets concernant les RH, illustre-t-il. La nouveauté, c'est qu'aujourd'hui, la normalisation couvre

LES NORMES RH EN DÉVELOPPEMENT SE VEULENT OUVERTES ET PEU PRESCRIPTIVES

comité de direction du NBN. Les avantages des normes sont nombreux : favoriser la compatibilité des produits, l'amélioration de la qualité tant des produits que des services, ou encore la diffusion des connaissances et, dès lors, l'innovation. »

Jusque récemment, les responsables des ressources humaines n'ont été impactés par les normes que très indirectement, et essentiellement lorsqu'ils évoluent dans les secteurs productifs, appuie Jacques Igalens, enseignant-chercheur à l'IAE de Toulouse, spécialisé dans la gestion RH et la responsabilité sociétale de l'entreprise. En 2005, plus de 150 normes techniques ayant des implications RH ou RSE ont ainsi été recensées au niveau mondial, comme le relèvent Olivier Charpateau et Thierry Wiedemann-Goiran, dans leur contribution sur les Normes en ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises (Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 2012). Parmi celles-ci, certaines sont confidentielles à vocation au mieux nationale, là où d'autres sont

un nombre croissant de domaines propres à la gestion des ressources humaines. »

Créer le consensus

C'est à la requête de l'American National Standards Institute, l'organisme américain de normalisation, et après un vote de ses pays membres, que l'ISO a créé en 2011 le comité technique ISO TC 260 en charge de l'élaboration de normes internationales relatives à la gestion des ressources humaines. A ce stade, toutes sont encore en développement. Les premières sont effectivement attendues pour fin 2015. « La GRH et la normalisation n'ont toutefois jamais été deux mondes qui s'ignorent, commente Michel Jonquières, vice-président de l'IAS, l'Institut international de l'Audit Social. Aux Etats-Unis, la Society for Human Resource Management a, par exemple, produit une quantité phénoménale de textes et de normes qu'on peut lire comme la traduction d'une volonté de voir le monde entier travailler sur base de standards américains. »



Johan Haelterman
Bureau de Normalisation

« L'application d'une norme n'est jamais une fin en soi : le vrai enjeu porte sur la qualité des processus RH et leur amélioration, notamment par la voie du benchmarking que la norme permet. »

© D.R.

Il existe par ailleurs de longue date des normes touchant à la gestion RH, comme l'ISO 29990 visant à distinguer les organismes de formation professionnelle de qualité, l'ISO 10015 qui veut garantir la qualité et la rentabilité de l'investissement dans la for-

engagé depuis 2010 va beaucoup plus loin dans la structuration et la standardisation des approches de gestion de l'humain.

« La création d'une norme internationale prend entre deux et trois ans, ceci afin de créer un consensus entre les experts de dif-

l'employabilité durable ou encore la question des indicateurs, sans oublier un important volet relatif à toute la terminologie RH.

Langage commun

« Cette dynamique de normalisation en RH témoigne d'une certaine reconnaissance qui est aujourd'hui donnée à la gestion des ressources humaines, analyse Jacques Igalens. En effet, on ne consacre pas une norme à une discipline qui n'aurait pas d'intérêt pour les industriels. La GRH a connu toute une période de sophistication et comporte encore certaines zones de flou. Il est donc logique et utile qu'une formalisation intervienne par le biais de normes. La professionnalisation va de pair avec la normalisation: il s'agit de se doter d'outils, d'un langage commun et de bonnes pratiques. »

La future norme ISO 30400 portant sur le vocabulaire RH en est un bel exemple. Le groupe de travail en charge de sa rédaction, piloté par

UNE NORME A POUR PRINCIPALE VERTU DE PERMETTRE D'AMÉLIORER SES PRATIQUES

mation ou encore l'ISO 26000 donnant des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. On citera encore la norme ISO 10018 mettant l'accent sur l'importance du personnel dans le management de la qualité, par exemple. Mais le nouveau processus

engagés depuis 2010 va beaucoup plus loin dans la structuration et la standardisation des approches de gestion de l'humain. « La création d'une norme internationale prend entre deux et trois ans, ceci afin de créer un consensus entre les experts de différents pays, note Johan Haelterman. Pas moins de 23 pays, dont la Belgique, sont actuellement impliqués dans le développement des diverses normes relatives à la gestion des ressources humaines. » Les domaines concernés sont la gouvernance humaine, le recrutement, la planification des effectifs,

LES NORMES EN DÉVELOPPEMENT EN RH

- :: ISO 30400 - **Vocabulaire** : Animés par les Pays-Bas, les travaux de normalisation en cours portent sur une centaine de définitions de termes RH allant de la rémunération au leadership, en passant par la marque employeur, la planification des effectifs ou la mobilité. La date de publication prévisionnelle est mai 2017.
- :: ISO 30405 - **Recrutement**, travaux animés par les Etats-Unis et portant sur le processus d'attraction, de sourcing, de screening et d'emploi de talent pour un poste existant ou nouveau au sein de l'organisation. Publication prévisionnelle : mai 2016.
- :: ISO 30406 - **Employabilité durable du personnel**, travaux animés par les Pays-Bas. Publication prévisionnelle : fin 2016.
- :: ISO 30407 - **Coût du recrutement**, travaux animés par les Etats-Unis. Publication prévisionnelle : fin 2016.
- :: ISO 30408 - **Gouvernance humaine**, travaux animés par la France. Publication prévisionnelle : août 2016.
- :: ISO 30409 - **Planification des effectifs**, travaux animés par l'Australie. Publication prévisionnelle : septembre 2016.

- :: ISO 30410 - **Indicateur de l'impact du recrutement**, travaux animés par les Etats-Unis.
- :: ISO 30411 - **Qualité du recrutement**, travaux animés par les Etats-Unis.
- :: ISO 30412 - **Indicateur de rétention**
- :: ISO 30413 - **Indicateur de rotation**

On peut également s'attendre à l'élaboration d'une norme ISO relative à la **gestion des connaissances**, d'une norme pour les systèmes de **gestion de la santé et de la sécurité au travail** (ISO 45001, transposition de la norme OHSAS 18001) et d'une autre encore en matière d'**anti-corruption** (ISO 37001) aussi de nature à intéresser les DRH et qui, celle-là, est une norme d'exigences, donc certifiante. Les professionnels RH qui souhaitent participer au groupe de travail de normalisation belge peuvent s'adresser au NBN, par e-mail via johan.haelterman@nbn.be.

Jacques Igalens
IAE de Toulouse

« La dynamique de normalisation en RH témoigne d'une certaine reconnaissance qui est aujourd'hui donnée à la GRH. On ne consacre pas une norme à une discipline qui n'aurait pas d'intérêt pour les industriels. »

© D.R.



les Pays-Bas, s'attelle à la définition de plus de 100 termes utilisés en GRH (après avoir formulé l'ambition d'en traiter près de... 800). « Un chantier qui prend tout son sens lorsqu'un DRH doit interagir avec un autre DRH au

Paradoxe : les différentes normes de plus en plus nombreuses qui concernent la gestion des ressources humaines restent largement inconnues des professionnels RH eux-mêmes. « C'est dommage, et c'est

Haelterman : « L'ISO vient de démarrer les travaux de normalisation au sujet du GRH. Il est normal que les DRH ne sont pas encore tous au courant. »

Pour la Belgique, le NBN prépare une campagne de communication à ce sujet afin d'impliquer les DRH dans le développement de normes. Le président de son comité de direction invite ces derniers à s'impliquer : « Un pays a toujours intérêt à s'inscrire dans les travaux de normalisation, sans quoi les choses se décident sans lui. Il est possible pour chaque professionnel en RH de participer à la rédaction de la norme au niveau mondial, ceci impliquant bien sûr des déplacements occasionnels. Il est aussi possible, au niveau belge, de participer au comité technique qui suit ces travaux de rédaction

PARADOXE : LES NORMES RH RESTENT ENCORE LARGEMENT INCONNUES DES DRH

sein d'un groupe multinational, dans la cadre d'une fusion ou dans le contexte de relations avec un fournisseur ou un sous-traitant. Ce sont des sujets sur lesquels il existe davantage d'interactions et de collaborations que par le passé, par exemple dans le cadre d'une gestion de la chaîne d'approvisionnement. »

un problème que doivent adresser les organismes normatifs nationaux, souligne Jacques Igalens. Ils devraient à tout le moins associer davantage les professionnels RH, idéalement au travers des associations nationales de DRH, dans une optique plus collaborative. » Un avis que nuance Johan

LE RISQUE EST RÉEL DE VOIR LES AMÉRICAINS IMPOSER LEURS MÉTHODES

Au cœur de l'actuel processus d'écriture des normes en matière de GRH se cachent des enjeux politiques. On assiste, par exemple, à certaines confrontations entre des visions nord-américaines et européennes. Une dynamique qui permet de comprendre pourquoi il a fallu des années pour arriver à une définition commune de la responsabilité sociétale de l'entreprise. « Cette réalité constitue en fait une justification supplémentaire de la valeur de ce travail de rédaction des normes, estime Jacques Igalens. Si ces différences ne sont pas mises sur la table et si on ne trouve pas de terrain d'entente, elles vont par ailleurs se traduire par des incompréhensions et des malentendus quand de mêmes mots sont utilisés pour évoquer des contenus distincts. »

Michel Jonquières se montre quant à lui plus critique, dénonçant le risque majeur pour les DRH européens de se voir imposer, plus encore aujourd'hui, des visions américaines. « Je reste très étonné de voir nos associations RH européennes aussi passives sur de tels enjeux. Calculer les coûts du recrutement n'est pas une pratique courante en Europe, par exemple. Le risque est donc réel de voir les Américains imposer leurs

méthodes et, par là, les logiciels qui vont avec. La norme ISO 30400 relative au vocabulaire décrit des termes qui n'existent même pas en français ! Ce n'est certainement pas un hasard si la présidence et le secrétariat de ce comité technique ISO TC 260 sont détenus par les États-Unis, une façon de détenir à la fois le pouvoir et la plume... »

Une autre norme qui vient de paraître, l'ISO 19600 relative aux systèmes de management de la compliance, en représente une illustration de plus, à ses yeux. « Le terme de 'compliance' ne recouvre pas exactement les mêmes réalités dans la culture anglo-saxonne et dans la culture française. Le terme de 'compliance' englobe celui de 'conformity' : la compliance est le respect des exigences légales et de l'ensemble des autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit. Si l'entreprise utilise la norme dans l'optique d'une quête d'amélioration, il n'y a pas de problème. Si elle la subit dans le cadre d'un marché et qu'elle se retrouve pénalisée parce que ses concurrents ont pris une longueur d'avance, le biais culturel se révèle beaucoup plus problématique. »

et peut émettre des commentaires. »
 Au niveau du groupe de travail qui développe la norme ISO 30408 relative à la gouvernance humaine, la Belgique est, par exemple, très bien représentée. « Notre enjeu est de convaincre les DRH d'apporter leur know-how et d'influencer le contenu des différentes normes en développement. Nous avons d'excellentes pratiques en Belgique. Notre pays est très international et a des choses à apporter au niveau interculturel. De plus, nous avons un modèle social qui est apprécié et une longue tradition de dialogue entre employeurs et représentants des travailleurs. A titre plus personnel, il y a là une réelle opportunité pour les DRH de faire des rencontres intéressantes et de développer leur réseau au contact de gens de haut niveau. »

Enrichir la boîte à outils

En entreprise, les RH sont plutôt connus pour être producteurs de règles, de procédures. D'aucuns s'interrogent dès lors sur l'opportunité de plutôt emprunter la voie inverse, celle de la simplification, voire de l'entreprise « libérée » pour gagner en agilité. Une normalisation ne risque-t-elle pas d'être vue comme porteuse de nouvelles contraintes ? « Personne n'a dans l'idée que ces normes s'inscrivent dans une quelconque démarche

contraignante, réplique Jacques Igalens. Le principe est qu'elles restent d'application volontaire, dans une optique d'amélioration des pratiques. Le DRH ne doit donc pas en être effrayé : soit on y trouve un intérêt et on les applique, ne fut-ce qu'en partie ou de façon

UN 'BON' PRINCIPLE PEUT-IL ÊTRE CONSIDÉRÉ COMME 'BON' PARTOUT ?

progressive ; soit on estime ne pas en avoir besoin, et on ne les applique pas, ce qui est tout aussi légitime. »

La seule contrainte qui peut exister est celle qui s'inscrirait dans un rapport de force d'une relation commerciale, quand le respect d'une norme devient une condition

pour « faire affaire ». Une perspective qui pourrait, par exemple, émerger dans le cadre des normes relatives au recrutement. « Dans bien des cas, la contrainte préexiste à la norme et la question des indicateurs en est un exemple. Dans certaines entreprises, le DRH dira ne pas s'en soucier. Dans d'autres, il est déjà soumis à des indicateurs et des reporting dictés par le contrôle de gestion. La disponibilité de normes en la matière peut aider le DRH à s'outiller et à développer des méthodologies propres qui l'aideront à progresser. Une façon d'enrichir sa boîte à outils, en somme. » Précisons toutefois que si, dans le domaine de la GRH, il n'existe pas à ce stade de certifications spécifiques sur la base de normes ISO, Israël souhaiterait voir écrire une norme ISO permettant de certifier un DRH, observe Michel Jonquière !

L'utilisation d'une norme relative à la GRH ne se justifie pas dans toutes les entreprises, reconnaît Johan Haelterman. « Une PME de 20 personnes trouvera peut-être l'outil un peu disproportionné, même si les principes décrits dans la norme peuvent s'appliquer à toute entreprise, illustre-t-il. Chaque entreprise doit donc décider pour elle et faire un usage pragmatique, conceptualisé de la norme. Elle n'est jamais une fin en soi : le vrai enjeu porte sur la qualité des processus RH et leur amélioration. »



Vos élections sociales de A à Z

« Mon entreprise devra-t-elle organiser des élections sociales en mai 2016 ? »

« Comment vais-je les organiser ? »

« Qui va m'aider à suivre la procédure ? »

LES PROCHAINES ÉLECTIONS SOCIALES VOUS SEMBLent ENCORE LOIN ? C'EST POURTANT LE MOMENT D'Y PENSER.

Les experts Agoria ont développé le XY-Tool*, un logiciel qui a fait ses preuves dans de nombreuses entreprises.

Pour des élections sociales fiables, sécurisées et sans stress.

Pour plus d'infos sur les élections sociales et le XY-Tool, rendez-vous sur www.xytool.be

* Recommandé par la FEB et reconnu par les syndicats.

Jean-Pierre Hulot
Institut de Gestion Sociale

« La définition même du concept sous-tend qu'il y ait autant de gouvernances humaines qu'il n'y a d'entreprises. Cette réalité explique qu'il ait fallu un certain temps pour convaincre les pays attachés à ce que la normalisation débouche sur du mesurable. »

© D.R.



Référentiel de qualité

Le DRH peut y trouver d'autres avantages encore. « La norme de gouvernance humaine peut contribuer à mieux le positionner dans l'entreprise ainsi qu'à asseoir sa dimension stratégique, relève Jacques Igalens. Elle est de nature à l'aider à mieux s'aligner sur d'autres fonctions qui ont, par exemple, déjà intégré cette façon de travailler avec leur direction générale. On peut la voir comme une norme 'chapeau', qui commande et va orienter l'application des principes décrits dans les autres normes. »

Plus largement, dans un contexte de crise économique où les budgets ont été diminués à tous les niveaux, asseoir sa pratique sur les orientations que donnent de telles normes

offre des arguments permettant de l'étayer, ajoute Johan Haelterman. « On peut ainsi mettre en évidence que les initiatives prises réfèrent à un référentiel de qualité et à de bonnes pratiques, ce qui peut aider à 'vendre' le développement RH en interne. Bien sûr, le domaine RH n'est pas seulement affaire de procédures, mais aussi de bon sens. Le bon sens doit être la marge qui existe entre la théorie, les prescrits, et la pratique, la mise en oeuvre de ces prescrits dans un contexte particulier. »

A cet égard, nos interlocuteurs sont unanimes pour dire que les normes RH actuellement en développement sont relativement ouvertes et peu prescriptives. « Ce sont des cadres de réflexion, des principes qu'il faut

transcrire dans un contexte toujours spécifique, conclut-il. Dans une entreprise, un tas de choses peuvent être systématisées, voire même mécanisées mais, à la fin de la chaîne, c'est toujours l'être humain qui joue le rôle essentiel. C'est le fondement de l'entreprise. En tant que pierre angulaire, il faut assurer que sa gestion se fonde sur les meilleures pratiques officialisées par des normes ISO. Sans quoi, affirmer que l'humain représente la principale richesse de l'entreprise restera de l'ordre du discours, voire de l'intention. »

LA GOUVERNANCE HUMAINE APPORTE UN SOUFFLE NOUVEAU

Dans la famille de normes relatives à la GRH actuellement en développement, le thème de la gouvernance humaine a été poussé par la délégation française. « Au départ, celui-ci était regardé par les Etats-Unis ainsi que par d'autres pays comme un concept un peu philosophico-idéaliste, bref quelque-chose de bien français », raconte Jean-Pierre Hulot, administrateur de l'Institut de Gestion Sociale (IGS). En octobre 2011, un certain nombre de pays ont voté en faveur de l'idée, et c'est ainsi qu'un groupe de travail s'est mis en place pour explorer la configuration que pourrait prendre cette norme. Aujourd'hui, des pays aussi variés que la Belgique, le Royaume-Uni, l'Italie, les Etats-Unis, le Pakistan ou le Nigéria y travaillent, ce qui témoigne du fait que le sujet n'est pas regardé exclusivement comme une problématique de pays développés.

Qu'est-ce qui freinait les Etats-Unis (et d'autres) dans un premier temps ? « Ces pays sont très attachés à ce que l'exercice de normalisation débouche sur du mesurable. Or, la définition même du concept sous-tend qu'il y ait autant de gouvernances humaines qu'il n'y a d'entreprises. En réalité, la gouvernance humaine relève plutôt d'un état d'esprit, d'une démarche visant, notamment, à garantir la prise en compte de l'humain dans toute décision. On peut parler de changement de paradigme. »

Pour autant, il est légitime que, lorsqu'on définit une norme, il

faillie pouvoir s'assurer de son application. « Notre position a consisté à défendre l'idée de ne pas déterminer d'indicateurs au préalable, explique Jean-Pierre Hulot. Ne mettons pas la charrue avant les boeufs. Il convient que l'entreprise définisse ses objectifs de gouvernance humaine et détermine ensuite les indicateurs adaptés. Il n'y a pas de sens, par exemple, à vouloir imposer un indicateur de mixité homme/femme si la problématique ne se pose pas dans un contexte spécifique. Définissons d'abord le chemin qu'on veut emprunter puis, en fonction de celui-ci, assurons que les bornes kilométriques sont en place et que le GPS est efficace. »

Pour se prévaloir de l'application de cette norme, l'entreprise devra montrer qu'elle a mis en place un certain nombre de choses, par l'intermédiaire de son rapport annuel, de traces de délibérations au conseil d'administration, la rédaction d'une note directive ou autres. « L'idée n'est pas de réinventer la roue dans tous les domaines de la pratique sociale ou des politiques RH, conclut-il. Mais tout le monde s'accorde pour diagnostiquer une certaine crise du management, une perte de sens. J'ai souvent le sentiment qu'on n'y apporte que des réponses parcellaires, en rhabillant de neuf des solutions qui ont plusieurs décennies d'âges. Avec la notion de gouvernance humaine, on apporte une vision, un souffle nouveau, une tentative de réponse globale à problématique globale. »