

# **GOVERNANCE HUMAINE : APPORTS MANAGERIAUX D'UNE NORMALISATION DU MANAGEMENT RH**

Christophe SASTOURNE-GASTOU

Doctorant, 4<sup>ème</sup> année (3<sup>ème</sup> année en CIFRE),

Laboratoire CORHIS,

Université Paul Valéry – Montpellier III (France)

Rue du Professeur Henri Serre, 34090, Montpellier

[christophe.sastourne@gmail.com](mailto:christophe.sastourne@gmail.com)

06.83.44.12.65

## **RESUME :**

Dans un contexte d'avènement de normes internationales de management des RH, traitant notamment de la question de la gouvernance humaine (ISO 30408, 2016), l'objet de cette communication consiste à étudier les impacts d'une normalisation du management RH sur l'organisation et ses acteurs au travers du prisme de la gouvernance humaine.

**Mots-clés :** Gouvernance humaine, Normalisation, Management des RH, comportements, développement du potentiel humain, création de valeur organisationnelle.

## **ABSTRACT :**

In the context of the advent of international HR management standards, particularly addressing the issue of human governance (ISO 30408, 2016), the purpose of this paper is to study the impacts of standardizing HR management on organization and its actors through the prism of human governance.

**Keywords:** Human Governance, Standardization, HR Management, behaviours, development of human potential, organizational value creation.

## **LES OBJECTIFS :**

Cette recherche part d'un constat, celui que les organismes sont de plus en plus incités à adopter des stratégies proactives en matière de normalisation, dans le but d'assurer leur viabilité sur le marché (Savall et Zardet 2005). Dans cette course effrénée à la normalisation une nouvelle série de normes internationales ISO fait son apparition : les normes ISO 30400. Elles ont pour objet une normalisation des pratiques de GRH et s'organisent autour de différentes thématiques. Ces textes interpellent car ils visent à la normalisation du management des individus au travail et se pose donc la question de leur impact sur l'organisation et ses acteurs. Le recours à la normalisation affecte la gouvernance de l'organisation, car la norme structure les processus de l'organisation et influence ainsi les comportements – donc les prises de décision - des acteurs en son sein. L'ISO est allé encore plus loin en publiant une norme proposant des lignes directrices pour la gouvernance humaine (ISO 30408, 2016), ce qui pose la question de sa pertinence. L'hypothèse avancée dans cette étude est qu'une gouvernance humaine, fondée sur une normalisation du management RH qui suivrait les lignes directrices de l'ISO 30408, contribuerait à une évolution positive des comportements au sein de l'organisation, de l'équipe dirigeante jusqu'au personnel de base. Ce développement de comportements positifs favoriserait la coopération des acteurs dans la poursuite des objectifs de l'organisation ainsi que le développement du potentiel humain et la création de valeur organisationnelle. La problématique est alors de savoir en quoi le recours à une normalisation du management des RH contribue à la mise en place d'une gouvernance humaine favorisant le développement du potentiel humain ainsi que la création de valeur organisationnelle.

## **REVUE DE LA LITTÉRATURE :**

La conduite de l'étude nécessite la mobilisation d'éléments théoriques. En matière de normalisation des systèmes de management, les approches les plus reconnues soutiennent leur caractère vertueux sur l'organisation. Dans ce cadre, la chaire « Performance des organisations » a été créée en 2012 afin d'en préciser le lien avec la performance économique. D'autres travaux ont déterminé le caractère vertueux de la normalisation du management RH à travers une étude sur les effets d'une mise en application de la norme l'ISO 9001 :2008 (Cappelletti, Noguera, et Plane 2013). Enfin, des études ont été menées sur la question de l'efficacité de la fonction RH et sur la manière dont se crée la valeur. Dans ces études la qualité de la fonction RH apparaît comme un facteur déterminant du développement durable de la performance sociale et économique (Becker, Huselid, et Ulrich 2001; Cappelletti et Khouatra 2004). Pour mener à bien cette étude, le cadre théorique de la recherche doit être précisé. Il est essentiellement centré sur la théorie socio-économique des organisations (Savall et Zardet 2010), mobilisant les travaux relatifs à la théorie des ressources internes (Resource-Based Theory) (Brulhart, Guieu, et Maltese 2010) - où est démontré que le management RH peut constituer un avantage stratégique durable - et à la théorie des unités actives (Perroux, 1975), contribuant à souligner le caractère déterminant de l'équilibration des structures et des comportements de l'organisation dans la création de valeur organisationnelle. Enfin, est également mobilisée la théorie néo-institutionnelle, traitant des jeux d'influences liés à la norme et de la relation existante entre normalisation et légitimité de l'organisation auprès de ses parties prenantes (Colyvas et Powell 2006).

## **METHODOLOGIE :**

Ma recherche s'effectue dans le cadre d'une CIFRE, ce qui nécessite d'adopter une démarche de recherche-intervention, sur le terrain de recherche (David, Armand, et Laufer 2012; Plane 2000). L'approche méthodologique choisie est qualimétrique, à dominance qualitative. La collecte des matériaux de recherche est essentiellement centrée sur des données qualitatives obtenues au moyen d'entretiens semi-directifs, et se complète par d'autres types de matériaux de nature quantitative et financière (Savall, Zardet, et Boje 2004). Le processus de recherche alterne des phases d'immersion

et des phases de distanciation permettant d'associer approche hypothético-déductive et approche inductive. Au cours de la recherche, les normes de management RH portant – entre autre - sur la gouvernance humaine et la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre (ISO 30408 2016; ISO 30409 2016) sont implantées et un accompagnement – au travers de la conduite du changement - est effectué auprès de la fonction RH et des managers afin de prendre en compte les préconisations normatives (Autissier et Moutot 2015). Une analyse des données collectées tout au long du processus, notamment par le traitement des données qualitatives sur le logiciel Sphinx Quali, permettra de constater les impacts du recours à la normalisation du management RH sur l'organisation et sur la prise de décision des acteurs, ainsi que d'en déterminer les effets sur le développement du potentiel humain et la création de valeur organisationnelle.

## **RESULTATS :**

L'étude est encore aujourd'hui en cours de réalisation, cependant, certains résultats peuvent être formulés. Le recours à la normalisation du management des RH (et de la gouvernance humaine) a d'abord un effet sur la fonction RH elle-même qui est davantage légitimée par la Direction (en amont), et qui dispose de davantage de pouvoir sur les managers (en aval). En effet, le recours à la normalisation permet à la fonction RH de véhiculer de nouvelles pratiques de management et de modifier les comportements managériaux. Cette évolution dans la pratique managériale, davantage fondée sur l'humain, favorise également la coopération entre le personnel de base et les managers de proximité. Le développement de meilleures relations entre le personnel de base et la hiérarchie, associé à une meilleure maîtrise des RH (au travers notamment de l'utilisation d'un progiciel de SIRH) - constitue également un terreau propice au développement du potentiel humain, cela grâce à une identification plus précise des besoins en formation permettant la définition d'actions de formations pertinentes. Cette pertinence est également perçue par les salariés qui s'impliquent davantage au cours des formations, faisant ainsi l'acquisition de nouvelles compétences, aussi bien utiles pour l'organisation que pour eux-mêmes. Enfin, l'un des points restant à confirmer est que la normalisation du management des RH, lorsqu'elle est associée à une démarche qualité (ISO 9001, 2015) permet de développer et d'améliorer de façon simultanée les comportements mais aussi les structures au sein de l'organisation tout en favorisant leur équilibrage. Cette équilibrage des structures et des comportements aurait alors pour effet de développer l'efficacité des activités productives, de favoriser la qualité intégrale et la création de valeur organisationnelle. Le recours à la normalisation du management des RH semble donc contribuer à la mise en place d'une gouvernance humaine favorisant le développement du potentiel humain et la création de valeur organisationnelle.

## **APPORTS DE LA RECHERCHE ET IMPLICATIONS :**

Cette recherche permet tout d'abord de suivre sur le terrain la mise en application de normes internationales spécifiques au management RH et traitant de la gouvernance humaine. Les enseignements qui en découlent sont riches pour la fonction RH, qui est créditée d'une plus forte légitimité, lui permettant de devenir un interlocuteur privilégié de la Direction grâce à une meilleure maîtrise des RH et un pouvoir plus important sur les pratiques managériales. La recherche met ensuite en exergue le caractère institutionnalisant de la norme, qui modifie profondément les comportements des acteurs et leurs prises de décision, au point de créer de nouvelles structures mentales au sein de l'organisation. Enfin, l'étude souligne l'importance primordiale du management des RH et les effets positifs d'une gouvernance humaine normalisée, aussi bien pour les salariés de l'organisation - par le développement du potentiel humain, que pour l'organisation elle-même, au travers de la création de valeur organisationnelle. La gouvernance humaine présente donc un intérêt certain dans la gouvernance des organisations et mérite d'être prise en considération dans un objectif de développement et de pérennisation de la performance socio-économique de l'organisation.

## BIBLIOGRAPHIE :

- Autissier, David, et Jean-Michel Moutot. 2015. *Le changement agile - Se transformer rapidement et durablement*. Paris: Dunod.
- Becker, Brian, Mark Huselid, et Dave Ulrich. 2001. *The Hr Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Brulhart, Franck, Gilles Guieu, et Lionel Maltese. 2010. « Théorie des ressources ». *Revue française de gestion*, n° 204 (juillet):83-86.
- Cappelletti, Laurent, et Djamel Khouatra. 2004. « Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle ». *Comptabilité Contrôle Audit* 10 (1):127-46.
- Cappelletti, Laurent, Florence Noguera, et Jean-Michel Plane. 2013. « La normalisation du management des ressources humaines : le cas des professions libérales réglementées, Normalization of human resources management ». *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 85:36-52.
- Colyvas, Jeannette A., et Walter W. Powell. 2006. « Roads to Institutionalization: The Remaking of Boundaries Between Public and Private Science ». *Research in Organizational Behavior* 27 (janvier):305-53. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27008-4](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27008-4).
- David, Albert, Hatchuel Armand, et Romain Laufer. 2012. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris: Presse des Mines.
- ISO 30408. 2016. « ISO 30408:2016 - Management des ressources humaines -- Lignes directrices sur la gouvernance humaine ». 2016. <https://www.iso.org/fr/standard/63492.html>.
- ISO 30409. 2016. « ISO 30409:2016 - Management des ressources humaines -- Gestion prévisionnelle de la main d'oeuvre ». 2016. <https://www.iso.org/fr/standard/64150.html>.
- Perroux, François. 1975. *Unités actives et mathématiques nouvelles: Révision de la théorie de l'équilibre économique général*. Paris: Dunod.
- Plane, Jean-Michel. 2000. *Méthodes de recherche-intervention en management*. Paris: Editions L'Harmattan.
- Savall, Henri, et Véronique Zardet. 2005. *Tétranormalisation : Défis et dynamiques*. Paris: Economica.
- . 2010. *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. 5e édition. Paris: Economica.
- Savall, Henri, Véronique Zardet, et David Boje. 2004. *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique : Observer l'objet complexe*. Recherche en gestion. Paris: Economica.