



Conseil d'administration

309^e session, Genève, novembre 2010

GB.309/18/4(Add.)

POUR DISCUSSION ET ORIENTATION

DIX-HUITIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Rapport du Directeur général

Quatrième rapport supplémentaire: Faits nouveaux concernant l'Organisation internationale de normalisation (ISO)

Addendum

Proposition de nouveau domaine d'activité pour l'ISO (TS/P)

Titre: Gestion des ressources humaines

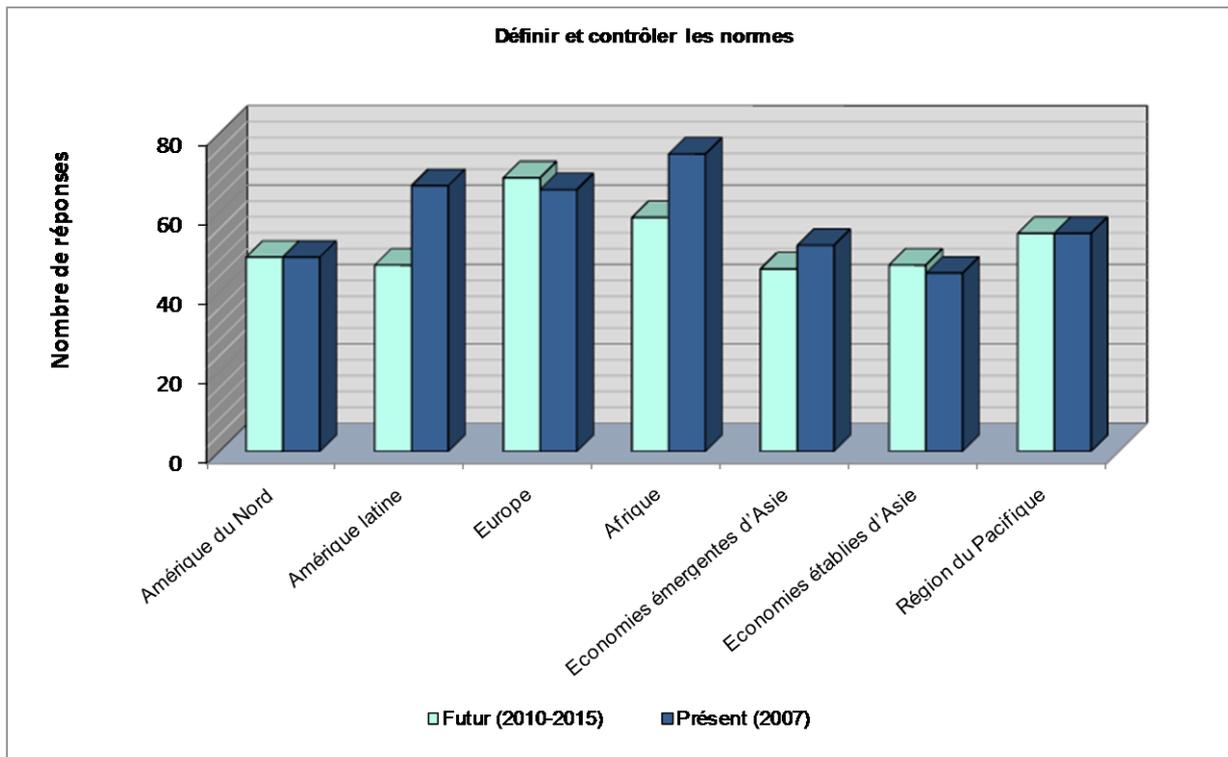
Numéro de document:	ISO TS/P 217
Date d'envoi:	15 octobre 2010
Date de clôture du vote:	15 janvier 2011
Auteur:	ANSI

1. De quoi s'agit-il?

(Exposé simple et concis des aspects commercial, technologique, sociétal et écologique de la question que la proposition vise à traiter.)

En matière d'emploi, ce qui intéresse en premier lieu les organisations, c'est d'identifier les travailleurs de valeur, de les recruter et de les garder; c'est de favoriser un contexte qui incite les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes pour atteindre les objectifs de l'organisation; et c'est d'avoir des procédures bien établies et efficaces qui répondent à leurs aspirations. Selon une enquête réalisée en 2008 par le Boston Consulting Group (BCG) et la Fédération mondiale des associations en gestion du personnel (WFPMA) auprès de 4 700 hauts responsables, les organisations mondiales doivent maîtriser la gestion des ressources humaines (RH) tout en s'acquittant de leurs obligations de recrutement et de dotation en personnel de manière à pouvoir relever les défis futurs (BCG et WFPMA, p. 78).

Graphique 1



L'élaboration et la promotion de pratiques humainement judicieuses pour aider les employés à tenir les engagements de l'organisation vis-à-vis de sa clientèle entrent désormais dans le champ de compétence des professionnels de la gestion des RH ou des supérieurs hiérarchiques exerçant de telles responsabilités de manière indépendante. La multiplication et la diversification des gestionnaires de RH ont induit une tendance à rechercher des solutions individuelles ou compliquées en réponse à des préoccupations de gestion lorsque, au contraire, simplicité et constance seraient requises. La normalisation est considérée comme un moyen de remédier aux lourdeurs bureaucratiques dans des domaines d'activité où l'aversion au risque l'emporte souvent sur l'exigence de flexibilité inhérente au marché moderne du travail.

Avec la complexité croissante des fonctions et obligations des professionnels des RH, les capitaines d'industrie sont de plus en plus amenés à rechercher des solutions efficaces. Au cours d'une réunion parrainée par la Society for Human Resource Management (SHRM), un groupe de professionnels des RH investis de responsabilités mondiales a identifié les besoins et préoccupations des organisations concernant leur main-d'œuvre, comme suit:

- Le management des compétences reste une priorité élevée et doit gagner en efficacité, en même temps qu'il convient de tirer parti de la sensibilisation aux coûts et du suivi exigé pour les positions clés.
- Trouver des collaborateurs de talent et les garder reste un impératif pour la viabilité de l'entreprise, mais c'est une tâche difficile car les marchés mondiaux peuvent accuser des différences en termes de débouchés et de traitement salarial.
- Une nouvelle approche est requise pour développer des cultures mondiales de la gestion des RH et mieux comprendre les équipes transnationales, la collaboration en ligne, la mondialisation et la profonde mutation du mode de fonctionnement des entreprises.

- Les travailleurs de valeur restent mobiles à l'échelle mondiale alors que les sociétés multinationales ont mis un frein aux nouvelles embauches et redéploient des employés de talent faisant partie de leurs effectifs (SHRM, pp. 5-6).

Les consommateurs du monde entier, qu'il s'agisse d'utilisateurs finaux ou de consommateurs au niveau des entreprises, ont de plus en plus tendance à orienter leurs décisions d'achat en fonction du traitement que les fournisseurs réservent à leurs travailleurs ou du milieu de travail desdits fournisseurs. Aux Etats-Unis, on attache beaucoup d'importance à voir ces valeurs centrées sur les travailleurs mises en application dans les politiques publiques. «Dans les quatre sondages organisés entre 2002 et 2004 par le Program on International Policy Attitudes (PIPA) et le Chicago Council on Global Affairs (CCFR), 93 pour cent des personnes interrogées ont répondu, dans les deux cas, que les pays signataires d'accords commerciaux internationaux devraient "être tenus d'observer des normes minimales concernant les conditions de travail".» (World Public Opinion. Org) Les clients ont indiqué qu'ils étaient disposés à payer plus cher pour des produits qui proviendraient d'entreprises dont le mode d'exploitation serait plus humain. «Une étude réalisée en novembre 1999 par ICR pour le Center for Ethical Concerns de l'Université de Marymount a montré que les Américains seraient prêts à payer davantage pour des vêtements qui ne seraient pas fabriqués dans des ateliers clandestins. Lors de ce sondage, 86 pour cent ont déclaré qu'ils seraient "prêts à payer jusqu'à 1 dollar de plus pour un vêtement à 20 dollars s'ils avaient la garantie qu'il a été fabriqué dans un atelier légal".» (World Public Opinion. Org) Comme la fonction RH consiste aussi à superviser la mise au point et l'application de la plupart des pratiques de gestion des RH au sein des organisations, celles-ci devront bientôt établir en la matière des normes garantissant des pratiques de travail bénéfiques, au risque sinon de voir des politiciens répondre aux préoccupations des mandants en recourant à la législation directe, à l'adoption de dispositions réglementaires ou à des accords commerciaux.

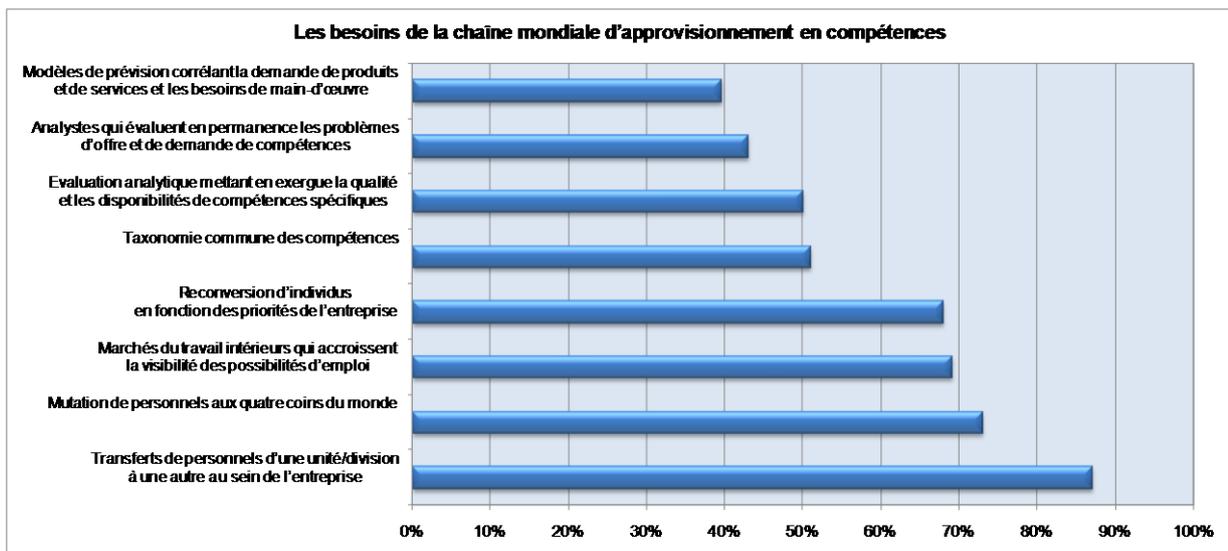
La présente norme internationale offrirait aux gestionnaires des RH une orientation générale facilitant la coordination et harmoniserait les différentes pratiques dans l'intérêt des organisations et de leurs employés. Ce nouveau comité aurait à charge d'élaborer des normes relatives aux systèmes de gestion des ressources humaines, ce qui aurait, incidemment, pour effet de promouvoir, en matière de gestion de RH dans les pays développés et les économies émergentes, des approches fiables et transférables¹. Par ailleurs, ces normes aideront les organisations à s'adapter aux mutations démographiques qui déterminent leur accès à la main-d'œuvre, et à en tirer profit. Comme le montre le graphique ci-après, dans les pays où la participation de la main-d'œuvre adulte à l'emploi a chuté (Etats-Unis et Japon), les directeurs d'organisations auront besoin de modes opératoires plus efficaces pour les transferts de personnels qualifiés originaires de nations à pourcentage élevé d'adultes employables (Australie et Pays-Bas). Au plan mondial, l'accès à la main-d'œuvre de talent dépend tout autant du niveau d'instruction de cette main-d'œuvre. Selon le professeur Paul Sparrow de la Manchester Business School, «entre 1995 et 2020, la population des nations sous-développées augmentera dans une proportion équivalant à la population totale des nations développées» (Sparrow, Brewster et Harris). Entre-temps, la proportion d'employés de ces nations à avoir atteint le premier niveau d'instruction a chuté, passant de 75 à 40 pour cent de la population mondiale (Sparrow, Brewster et Harris, pp. 21-22). Si ces tendances devaient persister, la nécessité d'opérer des transferts ou maintiens judicieux de main-d'œuvre qualifiée obligera les organisations à généraliser leurs pratiques en matière de RH, en particulier dans les économies émergentes. Les entreprises qui profitent de cette possibilité gagneront davantage en

¹ «Ces mouvements de travailleurs seront déterminés par le fossé qui se creuse de plus en plus entre l'offre mondiale d'emploi [pays en développement] et la demande d'emploi [pays développés].» (Briscoe, p. 67)

productivité que si elles se concentrent sur les stratégies de croissance traditionnelles². L'échange normalisé de compétences est appelé à devenir, pour les futures branches d'activité, un facteur de croissance aussi déterminant que l'ont été les écartements standard des rails pour les transports de marchandises, les principes de management de la qualité pour les activités manufacturières et l'harmonisation des techniques informatiques pour les cyberentreprises.

Une étude réalisée en 2010 à la demande d'IBM et fondée sur des entretiens avec plus de 700 responsables des RH dans le monde montre que de nombreuses organisations ne disposent pas des infrastructures nécessaires pour pouvoir prendre, en matière d'affectation de personnels, des décisions reposant sur des données factuelles (voir graphique 2). «Faute de savoir précisément, à tout moment, quelles sont les compétences et capacités dont elles disposent, de connaître les modèles qui aident à évaluer les risques de pénurie de compétences et d'avoir en permanence une vision précise de l'offre et de la demande en la matière, de nombreuses organisations s'exposent au risque de prendre de mauvaises décisions et de réagir aux mutations du marché avec du retard sur leurs concurrents.» (IBM, p. 36) Comme l'écrit Christian Archambeau, directeur principal des ressources humaines de l'Office européen des brevets, «le fait de savoir de quelles compétences et capacités vous disposez dans les rangs de votre personnel et d'employer une classification taxonomique commune des compétences vous permet d'affecter librement vos ressources humaines et d'instaurer un mode de fonctionnement flexible et adaptable» (IBM, p. 37). Les Etats-Unis voient dans les normes mondiales relatives aux ressources humaines un moyen d'établir les infrastructures requises pour instaurer cette taxonomie.

Graphique 2

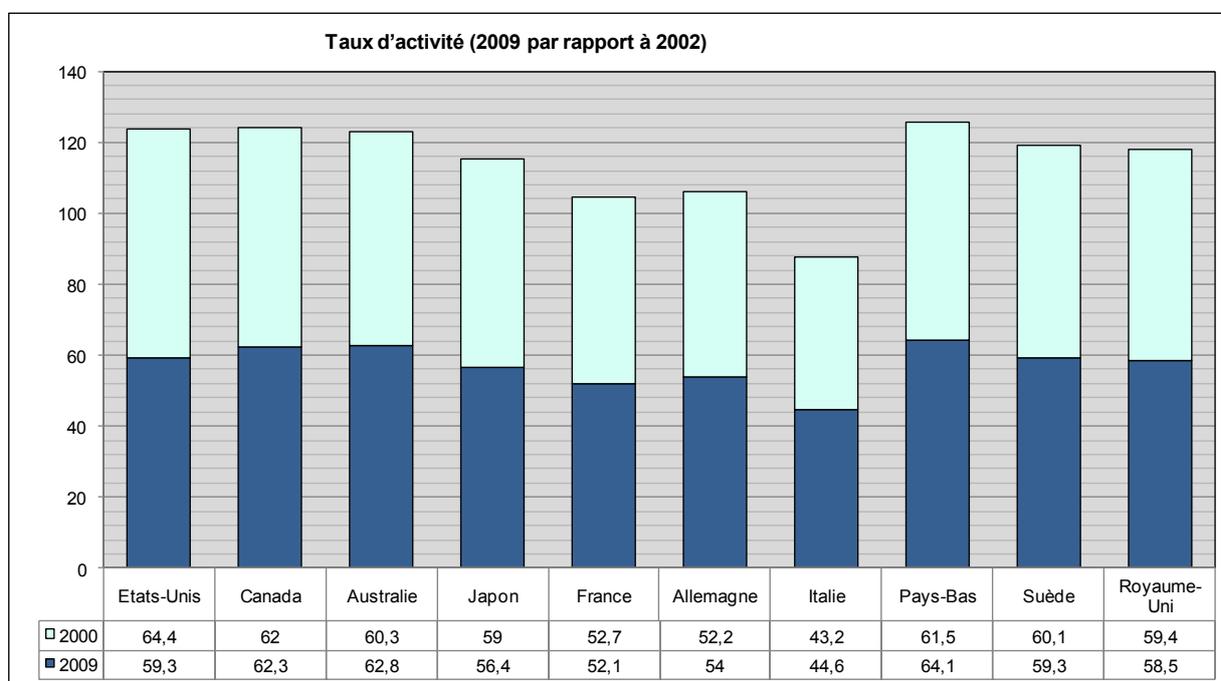


Les Etats-Unis reconnaissent que, même si différentes cultures, nations et organisations peuvent avoir des exigences et applications très variées dans le domaine normatif, il existe, en matière de gestion de ressources humaines, un sous-ensemble de pratiques de base éprouvées, propre à la plupart des organisations. Les Etats-Unis estiment que, s'agissant d'identifier ces pratiques sur une base largement consensuelle, une norme ISO présente l'avantage de renforcer la stabilité de l'organisation, de créer des

² «Un rapport américain de 1995 sur la relation entre l'éducation et la productivité, étudiée sur 3 100 lieux de travail aux Etats-Unis, laisse entendre qu'une augmentation de 10 pour cent de la main-d'œuvre instruite se traduit, en moyenne, par un gain de productivité de 8,6 pour cent. En comparaison, un investissement de 10 pour cent du stock de capital génère un gain de productivité de seulement 3,4 pour cent.» (Evans, Pucik et Barsoux, p. 33)

infrastructures qui facilitent le transfert de compétences et d'accréditer un système de mesure comme moyen d'établir des directives de base relatives aux compétences des employés. S'il est vrai que notre modèle n'est pas aussi clairement établi que les écartements standard des rails susmentionnés, ce que les Etats-Unis proposent est une première dans le domaine de la gestion internationale des RH, et cette proposition pourrait bien entraîner des changements positifs inattendus dans l'économie mondiale. Il est rationnel et bon pour la croissance de dire que les organisations peuvent acquérir, développer et appliquer de manière extrêmement efficace des qualifications, connaissances et autres aptitudes (compétences) d'employés sur le marché mondial du travail. En outre, en procédant de la sorte, les entreprises s'assureront des avantages concurrentiels substantiels et durables. Si elles n'y parviennent pas, la communauté des gestionnaires devra dès lors admettre que les employés – leurs cultures beaucoup moins – contribuent dans une très faible mesure au succès d'une organisation. Le service des ressources humaines d'une organisation aide cette dernière à canaliser les compétences pour atteindre ses objectifs. La façon de s'y prendre relève de la «technologie» des ressources humaines.

Graphique 3



Source: Ministère du Travail.

La normalisation dans le domaine de la gestion des ressources humaines concerne notamment la certification des professionnels du métier et se fonde sur des critères tels que l'éducation, les diplômes obtenus, l'expérience et l'éthique. La normalisation des processus de gestion des ressources humaines prend le plus souvent en considération – mais cette liste n'est pas exhaustive – l'acquisition des compétences, la gestion de la performance, la formation et le perfectionnement, les relations professionnelles (comités d'entreprise), la gestion de la diversité et de l'intégration, la collecte de données sur la main-d'œuvre ainsi que les objectifs, l'analyse et l'évaluation du plan d'effectifs de l'organisation, l'élaboration et la présentation de recommandations et/ou d'alternatives en matière d'emploi, la mise en œuvre des recommandations en matière de planification des effectifs, et la mesure et le contrôle des solutions adoptées.

2. Portée

(Système mondial de mesure rendant compte de l'ampleur de la question sur les plans économique, technologique, sociétal et environnemental, autrement dit du nouveau marché. L'estimation des ventes potentielles de la norme ou des normes envisagée(s) pourrait constituer un indicateur de leurs éventuelles utilisation et pertinence mondiale.)

Il existe de nombreuses politiques et pratiques en matière de gestion des effectifs des organisations, mais celles-ci forment un ensemble hétérogène souvent caractérisé par des chevauchements et des divergences, que ce soit à l'échelle nationale ou internationale. L'élaboration d'approches unifiées et généralisées de la gestion de la main-d'œuvre par un comité technique aura pour objet de définir les responsabilités et les objectifs de résultat de tous les groupes de spécialistes des ressources humaines qui, partout dans le monde, s'efforcent de trouver des solutions répondant aux objectifs organisationnels de leur entreprise, quels que soient la branche d'activité et le secteur industriel concernés. Ces normes du système de gestion permettront d'harmoniser les législations nationales et transnationales ainsi que les codes privés mis en place par chaque organisation. Ces normes organisationnelles doivent être précises, cohérentes et mesurables. Elles ont pour but de renforcer l'efficacité et la fiabilité des activités touchant aux ressources humaines et d'éviter toute altération ou toute limitation induite de la concurrence s'exerçant au niveau du recrutement et de l'utilisation des ressources humaines.

La norme définit les approches, les mesures et les indicateurs minimaux permettant d'appliquer efficacement des pratiques essentielles dans le domaine de la gestion du personnel. Elle est en mesure de faciliter l'échange (le commerce) de main-d'œuvre qualifiée entre les régions, en harmonisant les processus de déplacement physique des travailleurs concernés et l'évaluation de leurs compétences (qualifications, savoir, aptitudes et résultats).

Les normes élaborées dans le cadre du comité technique proposé concerneront des pratiques minimales de gestion efficace. Elles seront établies sur la base du consensus et serviront les intérêts de la majeure partie des organisations dans la plupart des cas. Les normes ISO devraient encadrer et régir des pratiques qui sont applicables dans toutes les cultures. Les normes nationales devraient pouvoir être élaborées dans le cadre des normes ISO et prendre davantage en compte les pratiques culturelles et les dispositions législatives nationales de chaque pays considéré. Chaque organisation utiliserait les normes qu'elle estime pertinentes au regard de ses propres besoins pour mettre au point, sur cette base, ses propres méthodologies d'organisation. Ces méthodologies très détaillées tiendraient prioritairement compte des valeurs fondamentales et des besoins particuliers des organisations qui les appliquent et permettraient à ces dernières de déterminer leur position sur le marché. A terme, les organisations qui souhaitent préserver leur propre culture peuvent choisir de ne pas adopter les normes nationales ou les normes ISO. Cependant, lorsqu'une organisation prend la décision de se conformer à des normes nationales ou internationales, elle doit tenir compte des attentes des propriétaires (actionnaires ou membres), pour qui la direction opérationnelle doit adopter des approches de gestion rationnelles qui maximisent la richesse de l'organisation, et prendre dûment en considération l'effet de la normalisation sur sa propre culture.

3. Avantages sur le plan technologique

(Exposé simple et concis des retombées de la proposition dans les domaines suivants: cohérence accrue des systèmes et technologies émergentes, convergence des technologies qui fusionnent, interopérabilité, choix facilité en matière de technologies concurrentes, d'innovations, etc.)

Ces normes organisationnelles permettront aux systèmes de ressources humaines des différentes organisations de se livrer à des transactions en évitant les obstacles empêchant le transfert de données provenant de divers logiciels exclusifs et processus de gestion de l'information souvent très protégés³. Compétences, informations et processus pourront circuler plus librement entre les organisations, d'une façon plus souple et modulaire.

4. Avantages sur le plan économique

(Exposé simple et concis des retombées de la proposition dans les domaines suivants: suppression des obstacles au commerce, élargissement de l'accès au marché international, appui aux marchés publics, amélioration de l'efficacité des entreprises et mise à disposition de moyens flexibles et d'un bon rapport coût/efficacité de se conformer aux règles et conventions internationales et régionales, etc.)

Dans la mesure où le besoin de gérer et d'échanger les compétences par-delà les frontières augmente avec la croissance du secteur des services, les organisations et les pays ont constamment besoin de travailleurs aux qualifications variées pouvant facilement occuper des fonctions diversifiées. Atténuer les obstacles du marché qui empêchent le partage des informations et l'échange des compétences entre les organisations permettra de réduire les frais généraux et les coûts de transaction liés au personnel. L'information et la main-d'œuvre peuvent être partagées plus rapidement en limitant les erreurs et les risques de pertes. En outre, grâce à la fourniture en temps utile d'informations complètes et à l'organisation flexible/virtuelle du travail, les marchés du travail constitueront de véritables bourses des talents où il sera possible d'échanger des compétences comme on échange des titres sur des places financières. Finalement, les chefs d'entreprise et le marché du travail élargi disposeront enfin d'un moyen permettant de mesurer la valeur de ces actifs incorporels que les organismes de ressources humaines et les salariés qu'ils appuient apportent aux entreprises.

5. Avantages pour la société

(Exposé simple et concis des avantages pour la société résultant de la proposition.)

La normalisation comporte des avantages pour la société: en aidant à repérer et à échanger plus facilement les talents partout dans le monde, elle permet notamment une utilisation plus efficace des ressources, susceptible de réduire les coûts de transport et d'administration de la main-d'œuvre et, par voie de conséquence, d'atténuer l'empreinte carbone des pratiques en matière de force de travail partout dans le monde. Un système plus performant d'échange de compétences contribue à relever le niveau de vie, en particulier dans les pays développés, car c'est aux quatre coins du globe que l'on repère et que l'on va chercher la main-d'œuvre qualifiée dont on a besoin. Les pratiques de gestion cohérentes et efficaces, en assurant une meilleure adéquation entre l'emploi et celui qui l'occupe, ne peuvent qu'accroître la satisfaction des salariés et favoriser la paix sociale. Dans son ouvrage, *L'avantage concurrentiel des nations*, Michael Porter considère que la prospérité d'une nation dépend de l'efficacité avec laquelle ses entreprises parviennent à tirer parti de ses atouts (Evans, p. 21). Les économies émergentes fournissent aujourd'hui aux pays développés une part accrue de la main-d'œuvre formée et qualifiée dont ils ont besoin, une situation dont leur société ne peut que tirer profit. Enfin, ces normes pourraient

³ Rien qu'en Amérique du Nord, il existe actuellement 60 entreprises vendant chacune des systèmes différents d'information sur les ressources humaines. Ce nombre n'inclut pas les nombreux sous-systèmes atypiques qui sont vendus séparément. Par exemple, Applicant Tracking Systems (ATS) (Comparehris).

faciliter, au sein des organisations, la mise en œuvre des politiques et des législations nationales et régionales sur les droits des travailleurs et les droits de l'homme.

Le processus d'élaboration des normes ISO donne à tous les membres des pays développés ou en développement la possibilité d'infléchir la norme dans un sens favorable à leurs intérêts nationaux. Les normes en question n'étant pas contraignantes, les parties concernées peuvent se dispenser de les adopter ou de les appliquer. De ce fait, les organisations des pays développés ne pourront pas s'appuyer sur ces normes pour piller les viviers de talents des pays en développement. A noter que les avantages liés à un transfert amélioré des compétences peuvent bénéficier aux deux groupes de pays. Non seulement les pays développés pourraient avoir plus aisément accès aux réserves de compétences des pays en développement, mais grâce à ces normes, ces derniers pourraient améliorer leurs pratiques de production et rendre les entreprises locales plus attractives aux yeux de la main-d'œuvre locale et étrangère.

6. Avantages sur le plan environnemental

(Exposé simple et concis des avantages attendus de la proposition sur le plan de la viabilité écologique et de la viabilité en général.)

Dans le domaine des ressources humaines, il pourrait y avoir une interaction et une «émulation» réciproque entre les outils et les procédures des diverses organisations. Connecter plus étroitement les diverses procédures des organisations permettrait une meilleure transférabilité des données relatives aux salariés (évaluation de la performance, prestations aux employés, etc.). La normalisation des procédures des ressources humaines permettrait aux organisations d'être moins tributaires des documents sous forme papier, favoriserait le télétravail et l'enseignement à distance, réduisant d'autant l'empreinte carbone due aux déplacements professionnels ainsi que les tâches souvent superflues du personnel administratif.

7. Finalité de l'étude

(Exposé simple et concis des applications prévues pour le(s) produit(s) proposé(s). Le produit peut être un ensemble de prescriptions destinées à encadrer les évaluations de conformité ou simplement une série d'orientations ou de pratiques recommandées; une norme applicable aux systèmes de gestion; un élément de référence ou directement applicable dans le domaine de la réglementation technique; une ressource utilisable dans le cadre d'affaires judiciaires liées à des traités ou accords internationaux.)

La proposition d'un nouveau comité technique vise à faciliter l'élaboration d'un système de gestion des normes qui servirait à codifier les directives des organisations, leurs procédés, politiques, pratiques et systèmes pour tout ce qui a trait à la gestion des ressources humaines et qui serait associé à tous les secteurs et les industries ayant recours au travail humain. Certaines normes pourront servir de guides tandis que d'autres indiqueront les critères permettant d'assurer l'évaluation de la conformité. Les normes seront utiles à la profession car elles lui fourniront une base de référence pour élaborer les politiques et procédures. Etant donné que les problèmes liés à l'emploi se traduisent souvent par des litiges, ces normes pourraient également permettre d'aider ou d'assister la profession dans l'application d'accords et de traités internationaux.

Les experts désireux de participer au processus de normalisation du secteur des ressources humaines sont de plus en plus nombreux. Un débat sur les normes mondiales dans ce domaine s'est tenu lors de la réunion de l'Academy of Management organisée à

Montréal au début de 2010. Cette manifestation rassemble des milliers de spécialistes de la gestion provenant de toutes les régions du globe. Une grande partie d'entre eux ont assisté au débat sur les normes dans le secteur des ressources humaines et ont fait part du vif intérêt manifesté par les milieux universitaires, désireux de participer lorsque le Comité technique de l'ISO sera approuvé. Fin septembre, un exposé sur les normes relatives aux ressources humaines a été présenté au Conseil et aux participants du Congrès mondial des ressources humaines de 2010, qui s'est également déroulé à Montréal. Cette réunion d'associations mondiales spécialisées dans la gestion des ressources humaines était organisée par la Fédération mondiale des associations en ressources humaines. Plus de 3 000 spécialistes étaient présents. Les participants ont clairement manifesté leur désir de participer directement à l'élaboration de normes mondiales dans ce domaine.

8. Système de mesure

(Exposé simple et concis d'un système de mesure qui doit permettre au comité d'évaluer l'impact à terme de la norme publiée dans le but de bénéficier des avantages énumérés dans les quatre points traités ci-dessus.)

Ces normes institutionnelles peuvent aussi comporter des prescriptions techniques ou de performance (mesures) indiquant leur degré de fiabilité et d'efficacité. Si une organisation s'occupant de RH risque de voir ses résultats compromis par le fait de ne pas s'être dotée de – ou de ne pas appliquer – telle ou telle norme, il faut que cette dernière soit mesurable. Une brève liste des outils de mesure susceptibles d'être utilisés pour déterminer l'utilisation et l'efficacité d'une norme devrait comporter les éléments suivants: coût par embauche au niveau régional/sectoriel; mouvements de personnel par région/secteur; niveau de satisfaction des salariés; répercussions sur l'emploi au plan régional; retour sur investissement en capital humain. Un instrument de mesure pour l'avenir pourrait être, par exemple, le retour sur investissement des redéploiements effectués au plan mondial. Selon une récente étude de Brookfield Global Relocation Services, 8 pour cent seulement des entreprises sondées s'attachent à mettre en évidence ce type de retour sur investissement (Brookfield Global Relocation Services, p. 13), mais cela peut se comprendre, le suivi et la collecte des informations relatives aux coûts s'avérant en l'occurrence être des opérations particulièrement complexes.

Il sera possible de mesurer l'incidence des normes publiées d'après le niveau de participation au comité technique, le nombre de normes vendues, le nombre de normes ISO adoptées par les pays et le niveau de conformité, évalué sur la base de ces normes.

9. Bénéficiaires

(Exposé simple et concis des parties concernées et de la manière dont chacune bénéficiera de la proposition.)

Les principaux bénéficiaires des normes seront notamment:

- Les responsables politiques: L'harmonisation volontaire des pratiques réduira le coût des inspections et les autres responsabilités en matière de réglementation incombant aux agences et aux ministères chargés du contrôle des pratiques sur le lieu de travail.
- Les organisations: L'application de normes internationales facilitera l'échange de travailleurs qualifiés au sein des organisations internationales et entre elles. Le coût de gestion des effectifs diminuera du fait l'unification des modes de gestion des RH conformément à des normes, et des économies d'échelle pourront être réalisées dans

l'ensemble des secteurs, en matière de transferts, de prestations, de salaires et autres fonctions relevant de la gestion des RH.

- Economies émergentes: Les travailleurs qualifiés dans les pays en développement verront s'ouvrir davantage de possibilités d'emploi dans d'autres pays du fait de l'abaissement des barrières résultant de modes de recrutement fondés sur l'interopérabilité de la main-d'œuvre.
- Les chefs d'entreprise: Les chefs d'entreprise et le marché dans son ensemble auront enfin un outil leur permettant de mesurer la valeur des actifs incorporels que les organismes chargés de la gestion des ressources humaines et les travailleurs dont ils ont la charge apportent à l'entreprise. La transparence des pratiques dans les pays où les entreprises opèrent sur la base de codes privés améliorera leur réputation et le moral des employés, réduira la rotation de la main-d'œuvre ainsi que le nombre d'accidents, accroîtra la qualité des produits et renforcera la confiance des consommateurs et des investisseurs (Hepple, p. 71).
- Les professionnels de la gestion des ressources humaines: L'élaboration de normes organisationnelles en matière de RH est une préoccupation majeure pour les gestionnaires de RH dans le monde entier. Comme indiqué à la section 1 de cette proposition, dans le monde entier ces gestionnaires aspirent à pouvoir s'appuyer sur des normes, comme le fait apparaître l'étude réalisée par le Boston Consulting Group et la Fédération mondiale des associations de direction du personnel (WFPMA). Les sections 3 à 6 sur les avantages et la Charte sur les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines figurant à la section A de cette proposition révèlent également certains des bénéfices opérationnels et professionnels que l'on peut escompter recueillir de l'application de normes internationales en matière de ressources humaines.
- Les travailleurs: Les attentes des travailleurs en matière de traitement et de possibilités d'emploi dans les organisations seront mieux comprises par l'ensemble des parties, et leurs compétences et autres acquis seraient transférables d'une organisation à l'autre⁴. Qu'ils soient qualifiés ou non, les travailleurs seraient encouragés à améliorer leurs capacités et à proposer leurs services à l'étranger aux employeurs intéressés.
- Les consommateurs: Le coût des produits et des services diminuerait probablement en raison d'une plus grande efficacité dans le recrutement, le transfert et la fidélisation des travailleurs de valeur. D'autres conséquences probables de la mise en place de normes RH seraient l'expansion, l'emploi et l'intégration accrue de l'éducation dans le monde de l'entreprise.

⁴ L'une des difficultés auxquelles se heurtera l'élaboration des normes internationales sera de trouver un consensus entre des points de vue différents selon les cultures sur la question de savoir quelles sont les pratiques appropriées pour la gestion des effectifs. Par exemple, les systèmes de recrutement et de sélection utilisés en Europe méridionale s'appuient très largement sur les réseaux familiaux et amicaux (par exemple la *cunha* au Portugal). Dans ces pays, cette approche sera considérée comme d'un bien meilleur rapport coût/efficacité que les pratiques de recrutement et de sélection clairement définies et ne faisant pas appel aux sentiments suivies aux Etats-Unis (Rowley et Warner, p. 61).

A. Evaluation par l'initiateur de la proposition de la probabilité selon laquelle les produits fournis seront conformes aux politiques de l'ISO ou de l'IEC en matière de pertinence à l'échelle mondiale et à la politique de l'ISO en matière de viabilité, suivant les cas

Les objectifs en matière de pertinence à l'échelle mondiale et de viabilité sont atteints étant donné que ces normes diminueraient la pénurie de travailleurs qualifiés dans le monde entier, en permettant aux organisations d'avoir plus facilement accès à ces travailleurs et à ces derniers de transférer avec eux-mêmes des bénéfices incorporels (leurs compétences) et matériels (financiers) lorsqu'ils changent d'emploi. L'harmonisation et la diminution des procédures administratives redondantes diminueront la pollution et les coûts engendrés par les gaspillages. Les différences fondamentales en matière de gestion des ressources humaines dans le monde entier qui bénéficieront de la normalisation sont les suivantes:

Tableau 1

Pratiques en matière de RH	Problèmes relatifs à la normalisation et à l'harmonisation	Solution
Mesures	Il n'existe aucune mesure commune pour comparer la performance des fonctions RH entre secteurs ou régions.	Des indicateurs et mesures normalisées aideraient les organisations à évaluer l'efficacité de leurs opérations RH et dans l'ensemble des secteurs.
Professionalisme	Il n'existe aucun critère commun pour déterminer qui a compétence pour travailler dans le domaine des RH.	Un code de conduite et des compétences répondant à une norme amélioreront la performance des gestionnaires des RH.
Recrutement du personnel	Les tests utilisés pour sélectionner les travailleurs diffèrent d'un pays à l'autre, par exemple entre les Etats-Unis et l'Australie (Dowling et coll., p. 66).	La normalisation facilitera le transfert des travailleurs qualifiés d'un pays à l'autre.
Gestion de la performance	Il n'existe aucune approche un tant soit peu efficace pour évaluer la performance des travailleurs qualifiés.	Une norme améliorera la qualité des évaluations et pourrait fournir aux travailleurs qualifiés des informations sur lesquelles ils pourraient s'appuyer pour faire valoir la qualité de leurs prestations antérieures auprès d'employeurs potentiels.
Partage des services	L'utilisation de pratiques systémiques en matière de RH est plus faible dans les entreprises grecques que dans les filiales étrangères, qui suivent des pratiques plus élaborées (Mendenhall, Oddou et Stahl, p. 50).	Une norme améliorerait et légitimerait les pratiques RH dans des cultures où ces activités sont moins valorisées.
Contrats d'emploi	Au Danemark, ces contrats sont en règle générale conclus verbalement, alors qu'au Mexique ils sont écrits et conclus pour une durée indéterminée (Briscoe, pp. 186 et 192).	Une norme pourrait établir la teneur minimale des contrats et leur utilisation, sous réserve du respect de la législation locale.

B. Evaluation par l'initiateur de la proposition de sa conformité avec les principes de l'ISO/CEI quant à la relation des normes ISO et CEI avec les politiques publiques et corrélation possible avec les résultats attendus sur les politiques; réflexion sur le potentiel d'amélioration de l'accès au marché du travail résultant de la conformité avec la législation applicable

La gestion efficace et harmonieuse du travail est une préoccupation pour tous les responsables des politiques publiques de la communauté internationale. En conséquence,

l'Institut américain de normalisation (ANSI) s'engage à garantir la conformité des projets proposés avec les principes directeurs de l'ISO/CEI concernant les relations entre les normes ISO et CEI et les politiques publiques.

C. Evaluation par l'initiateur de la proposition, en vue de déterminer dans quelle mesure la proposition pourrait être liée ou être comparable à d'autres travaux menés dans des organisations internationales ou régionales (y compris ceux d'autres comités de l'ISO et de la CEI). L'organisme qui soumet la proposition devrait expliquer en quoi la proposition diffère d'autres travaux qui présentent des similitudes apparentes, ou expliquer comment éviter les doublons

Les normes internationales de gestion des ressources humaines viendraient compléter le Code international du travail, qui recense les conventions et les recommandations découlant de la Constitution de l'Organisation internationale du Travail (OIT). Ce code décrit essentiellement la relation entre employeurs et travailleurs du point de vue des droits reconnus aux travailleurs et les mesures que doivent prendre les Etats qui ont ratifié les conventions et non pas les employeurs privés. Il existe un autre niveau de réglementation sur le lieu de travail, à savoir les codes de pratique des sociétés privées qui sont «des engagements volontaires et écrits, concernant le respect de certaines normes de conduite dans les relations de travail» (Hepple, p. 73). Le comité technique proposé pourrait combler en partie l'écart existant entre les lois nationales et internationales et les codes privés de conduite. L'ISO/TC sur les ressources humaines se concentrera sur les pratiques de normalisation de la gestion de la main-d'œuvre et évitera d'aborder les sujets relatifs aux travailleurs et aux droits de l'homme. Toutefois, le comité technique proposé pourrait incidemment faciliter l'application de codes ratifiés tels que les conventions de l'OIT ou encourager l'établissement de codes privés dans un secteur d'activité.

Dans l'ouvrage *International Human Resource Management (La gestion des ressources humaines internationales)*, Dennis Briscoe et Randall Schuler décrivent le consensus des droits fondamentaux au travail mis au point par les ONG, repris dans la liste ci-dessous (Briscoe et Schuler, p. 139). Comme mentionné dans le paragraphe précédent, le comité technique proposé exclurait de ses attributions les domaines suivants:

- liberté d'association (droit d'organisation et de négociation collective);
- égalité des chances dans l'emploi et non-discrimination;
- interdiction du travail des enfants et du travail forcé (esclavage ou prison);
- principes fondamentaux sur la santé et la sécurité au travail;
- consultation de groupes de travailleurs avant une réorganisation de grande ampleur telle que réduction d'effectifs ou fermeture d'usine;
- procédures de présentation de plaintes et de règlement des différends;
- utilisation de mécanismes (internes ou externes) pour la surveillance des pratiques en matière d'emploi.

Le comité technique proposé pourra aussi établir des recoupements ou assurer une cohérence avec d'autres normes ISO pertinentes. Par exemple, la norme JTC 1/SC

36/WG4 sur les technologies pour l'éducation, la formation et l'apprentissage, qui porte sur la gestion, pourrait être envisagée dans le cadre d'un projet sur les normes de formation et de perfectionnement dans les organisations. Dans l'intervalle, certains éléments du Comité technique 69 (TC 69) sur l'application des méthodes statistiques devraient être utiles pour mettre au point des outils et des critères de mesure applicables aux ressources humaines. En outre, la mise en cohérence avec d'autres normes ISO MSS et les travaux du groupe ISO/TMB JTTCG se poursuivront.

D. Présentation d'une simple analyse du rapport coût/bénéfice mettant en corrélation le coût de production des résultats attendus et les bénéfices économiques escomptés pour les entreprises partout dans le monde

A terme, les avantages économiques des organisations qui appliquent les normes de gestion des ressources humaines seront supérieurs aux coûts induits par leur mise en place. Les principaux avantages économiques seront le gain d'efficacité que les organisations retireront une fois qu'elles suivront des méthodes uniformisées et pertinentes dans le monde entier de gestion des effectifs, de la performance et de la formation.

E. Domaine des travaux du nouveau comité (dans le cas d'une proposition pour un nouveau domaine d'activité)

La normalisation dans le domaine de la «gestion des ressources humaines» fait référence aux politiques et aux pratiques organisationnelles ainsi qu'aux systèmes qui influencent le comportement des employés, leurs attitudes et leur performance (Noe et coll., p. 5). Le comité technique cherche à favoriser l'élaboration de normes internationales qui codifient les directives, procédures, politiques, pratiques, services et systèmes de gestion des ressources humaines de l'organisation, en lien avec tous les secteurs et les branches qui emploient du personnel. Ce qui est désigné par les termes «capital humain» ou «personnel» relève également de ce comité. Le comité technique facilitera l'élaboration de Normes de système de management (MSS) dans les domaines suivants:

- | | |
|---|--|
| ■ Rémunération, avantages et prestations globales | ■ Planification et compression des effectifs et management des compétences |
| ■ Relations professionnelles | ■ Formation et perfectionnement |
| ■ Conformité réglementaire et respect de la législation | ■ Analyse et définition des tâches |
| ■ Aspects relatifs aux ressources humaines dans les alliances, les entreprises conjointes et les fusions-acquisitions | ■ Développement organisationnel |
| ■ Systèmes d'informations des ressources humaines | ■ Découverte, recrutement et sélection des compétences |

- Evaluation de la performance et retour d'information
- Gestion du changement
- Gestion de la diversité et de l'intégration
- Gestion des expatriés
- Communication et ressources humaines et bilan de la performance des ressources humaines⁵
- Aptitude au travail et pérennité de la main-d'œuvre
- Développement de l'aptitude à diriger
- Services partagés, calculs des résultats, analyse et mesures
- Certification professionnelle dans le domaine des ressources humaines
- Programmes pour concilier vie de famille et travail
- Terminologie, nomenclature et définitions en matière de ressources humaines

F. Type ou types préféré(s) de référentiel(s) ISO devant être élaboré(s) en vertu de la proposition

La majorité des référentiels ISO seront des normes internationales sur les systèmes de gestion, encore que d'autres référentiels soient envisageables.

G. Programme de travail initial proposé (dans le cas d'une proposition pour un nouveau domaine d'activité)

L'objectif des Normes de système de management est de fournir aux organisations un document de spécification et d'orientation en matière de normes internationales dans le domaine de la gestion des ressources humaines. La norme de gestion des ressources humaines portera sur la gestion stratégique des collaborateurs, ce qui englobe les domaines suivants: recrutement du personnel, fourniture de main d'œuvre, systèmes de gestion des employés et tout autre sujet connexe lié à la gestion des sureffectifs. La norme examinera aussi les modalités de mesure des pratiques dans le domaine des ressources humaines et la mise en œuvre d'un système de mesure pour consigner, évaluer, rendre compte et valider les améliorations continues dans le domaine de la gestion des ressources humaines. La composante axée sur la spécification de la gestion des ressources humaines présentera une démarche pratique pour améliorer le déploiement des compétences, réduire les coûts salariaux et améliorer la durabilité, ce qui aura également un impact sur l'efficacité et sur l'empreinte carbone de l'organisation. Tant les aspects techniques (fonctionnels) de la gestion des ressources humaines que les aspects de la gestion stratégique sont indiqués dans le tableau ci-dessous:

⁵ Notion qui se fonde sur l'approche axée sur la gestion stratégique qui a été décrite pour la première fois dans une série d'articles et d'ouvrages de Robert Kaplan et David Norton et d'ingénieurs français (auteurs de la notion de «Tableau de bord», utilisé pour mesurer la performance), au début du XX^e siècle.

Tableau 2

Aspects stratégiques	Aspects techniques
Créer des politiques	Suivre et mesurer les résultats
Fixer des objectifs	Mettre au point des pratiques performantes
Identifier les cibles	Mener des audits et des évaluations des ressources humaines
Axes stratégiques: gestion et technique	
Priorisation des actions d'amélioration continue dans le domaine des ressources humaines	
Projets d'amélioration des ressources humaines mis en œuvre	
Mesures et résultats des projets vérifiés	
La vérification des résultats permet de mettre en place des mécanismes de retour d'information en vue du perfectionnement continu des ressources humaines	

Le document d'orientation fournira des informations spécifiques sur la manière de satisfaire aux exigences et d'appliquer les normes.

L'élaboration de normes internationales dans les domaines suivants de la gestion des ressources humaines s'opérera dans un premier temps dans les sous-groupes suivants:

Tableau 3

TC XX/CAG	Groupe consultatif présidence
TC XX/WG 1	Terminologie
TC XX/WG 2	Code de bonne pratiques à l'usage des professionnels des ressources humaines
TC XX/WG 3	Processus
TC XX/WG 4	Systèmes
TC XX/WG 5	Informations et orientations

Si les éventuelles normes résultant des travaux du comité technique proposé devaient être intégrées à un système de gestion, il convient de signaler que les Normes de système de management (MSS) de l'ISO n'auraient pas pour but de servir de base à une certification.

H. Liste des documents pertinents existants aux niveaux national, régional et international

1. Conventions et recommandations de l'Organisation internationale du Travail (OIT/ONU).
2. Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (1976, révisés en 2000).
3. Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, OIT (1977).

4. *Investors in People Body of HR Standards* (Penna Plc: Royaume-Uni, 2008).
5. Hong Kong Institute for HR Management Body of Professional Standards (HKIHRM: Hong-kong, 2010).
6. *Human Resource Framework NS HRF-101: 2010* (People Smartz: Nouvelle-Zélande et Australie, 2009).
7. ISO 9001 6.2 Ressources humaines.
8. Article V bis AGCS: Accords d'intégration des marchés du travail.
9. Initiative d'éthique commerciale: Code de conduite (ETI, Royaume-Uni, 1998).
10. SA8000®: 2008 (responsabilité sociale 8000: New York, 2008).
11. Groupe de la Banque mondiale: Normes de la Société financière internationale.
 - Critère de performance 2: Main-d'œuvre et conditions de travail (30 avr. 2006).
 - Note d'orientation 2: Main- d'œuvre et conditions de travail (31 juil. 2007).
 - Note sur les bonnes pratiques en matière de non-discrimination et d'égalité de chances (janv. 2006, n° 5).
 - Note sur les bonnes pratiques en matière de gestion du licenciement (août 2005, n° 4).
 - Logement des travailleurs: modalités et normes (2009).
 - *Labor Toolkit: A practical Screening and Due Diligence Tool for Project Review* (sept. 2008).

Note: La plupart des pays et un certain nombre de régions ont adopté des lois portant sur les normes du travail. Dans certains cas, les textes sont indifféremment appelés normes ou codes. Le comité technique proposé évitera d'avoir à élaborer des normes lorsque des textes à jour existent déjà dans les domaines des ressources humaines et de gestion de la main-d'œuvre. Ainsi, en Afrique, l'élaboration des «normes» aboutit, de fait, à créer une législation selon trois axes – 1) normes françaises et belges, 2) normes britanniques, 3) normes portugaises. La plupart des gouvernements ont adopté ces normes et imposent aux entreprises étrangères privées de les suivre. Au Moyen-Orient, les pays du Conseil de coopération du Golfe (GCC) utilisent trois groupes de normes pour leurs travailleurs des secteurs privé et public: groupe I: Etats-Unis d'Amérique, Canada, Europe, Australie, Nouvelle-Zélande et Japon; groupe II: Asie et Afrique; et groupe III: Etats arabes. D'autres pays du Moyen-Orient élaborent leurs propres normes en matière de ressources humaines sur la base de leur ancien statut colonial. Dans la plupart des cas, ces «normes» portent plus sur les droits des travailleurs que sur les pratiques de gestion tendant à améliorer la performance opérationnelle. Lorsqu'un produit portant sur le travail existe non pas en tant que loi, mais en tant que norme ou code, reposant sur un consensus, le comité technique proposé évitera ce domaine de travail et alignera son projet de normes sur la norme existante ou l'adoptera en tant que norme ISO.

I. Liste des pays concernés devant activement participer car la question proposée est importante pour leurs intérêts commerciaux nationaux

La gestion des ressources humaines est un vaste sujet applicable à tous les pays; l'ANSI se félicite donc de la participation de tout comité membre de l'ISO qui souhaite s'engager activement.

J. Liste des organisations internationales externes ou parties internes (autres comités ISO et/ou CEI) devant s'engager comme organes de liaison dans l'élaboration du ou des référentiel(s)

- Nations Unies: Organisation internationale du Travail.
- Fédération mondiale des associations de direction du personnel.
- Groupe de la Banque mondiale: Société financière internationale.
- Organisation mondiale du commerce.
- Fédération des employeurs européens.

Le comité technique proposé prendra en compte les travaux antérieurs de l'ISO/TMB/WG sur la responsabilité sociétale, de l'ISO/TC 159 sur l'ergonomie, du TC 223 sur la sécurité sociétale, du JTC 1/SC 36/WG4 sur les technologies pour l'éducation, la formation et l'apprentissage, du Comité de projet TC 236 sur la gestion de projet, du TC 69 sur l'application des méthodes statistiques, du Groupe d'étude ISO/TMB/TF sur la confidentialité, du Comité de pilotage ISO/TMB/PSC sur la confidentialité et du Comité ISO/TC 176 sur le management et l'assurance de la qualité. Ainsi, le secteur des ressources humaines aura intérêt à être servi par un comité technique singulier fondant sa démarche sur un ensemble de connaissances en la matière et à éviter la confusion sur le marché en inscrivant les travaux normatifs sur les ressources humaines dans un autre secteur ou comité technique viable. Le cas échéant et en cas de double emploi, les activités d'élaboration des normes s'en remettront aux travaux effectués par les comités existants. C'est ainsi que l'on trouve dans la famille ISO 9000 des normes sur les ressources humaines. Le nouveau comité technique alignerait ses travaux sur ces normes existantes qui portent principalement sur la formation et la gestion. Comme cela a déjà été dit dans cette proposition, les responsabilités des professionnels des ressources humaines vont bien au-delà de ces catégories.

K. Expression d'engagement de l'initiateur de la proposition à prendre la direction des travaux si la proposition aboutit

Si la proposition est acceptée, l'ANSI s'engage à prendre la direction des travaux et à gérer le secrétariat sous l'appellation: «Gestion des ressources humaines».

Travaux cités

- Boston Consulting Group and the World Federation of Personnel Management Associations: *Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015*. Boston: BCG and WFPMA, 2008.
- Briscoe, Dennis: *International Human Resource Management*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.
- Briscoe, Dennis R. and Randal S. Schuler: *International Human Resource Management*. 2nd ed, New York: Routledge, 2004.
- Brookfield Global Relocation Services: *Global Relocation Trends 2010 Survey Report*, New York: Brookfield Global Relocation Services, LLC, 2010.
- Comparehris home page: Number of North American HRIS vendors, 21 July 2010 <<http://www.comparehris.com/Number-of-North-American-HRIS-vendors-and-HRMs-vendors-/>>
- Dowling, Peter J. et al.: *International Dimensions of Human Resource Management*, 2nd ed. Belmont, CA: Wadsworth, 1993.
- Evans, Paul, Vladimir, Pucik, and Barsoux, Jean-Louis: *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2002.
- Hepple, Bob: *Labor Laws and Global Trade*, Portland: Hart Publishing, 2005.
- IBM Global Business Services: *Working Beyond Borders: Insights from the Global Chief Human Resource Officer Study*, Somers, NY: IBM Corporation, September 2010.
- Mendenhall, Mark, Gary R. Oddou, and Günter Stahl: *Readings and Cases in International Human Resource Management*, 4th ed, New York: Routledge, 2007.
- Noe, Raymond A. et al.: *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 5th ed, New York, NY: McGraw-Hill Irwin, 2006.
- Rowley, Chris and Malcolm Warner: eds. *Globalizing International Human Resource Management*, New York: Routledge, 2008.
- SHRM Global Special Expertise Panel: *Future Insights: The Top Trends According to SHRM's HR Subject Matter Expert Panels*, Alexandria: The Society for Human Resource Management, 2009.
- Sparrow, Paul, Chris Brewster, and Hilary Harris: *Global Human Resource Management*. Oxon UK: Routledge, 2004.
- United States, Department of Labor, Bureau of Labor Statistics: Table 2-9, Percent of Employment in Services (in percent). 16 July 2010 <http://www.bls.gov/fls/flscomparelf/employment.htm#table2_10 >
- World Public Opinion, Org. *International Trade: International Labor Standards*, 21 July 2010. <http://www.americans-world.org/digest/global_issues/intertrade/laborstandards.cfm>