



Tous vigilants ...

En guise de clin d'oeil à la série d'ouvrage "Tous...", nous voulions collectivement souligner que les champs de la compétition se sont déplacés vers notre capacité à intégrer, assimiler et mobiliser de nouveaux savoirs. Ce changement permanent nécessite de nouveaux outils et de nouveaux comportements au nombre desquels l'on peut compter une plus grande réactivité et une attention permanente. Dans cet environnement, Référence RH se donne aussi pour ambition de suivre les mutations auxquelles vous êtes confrontés en décryptant les grands mouvements de la fonction RH. Au sommaire vous trouverez donc :

- Un dossier complet sur la mise en place des normes ISO de Gestion des Ressources Humaines ;
- Les résultats d'une étude d'impact des TIC sur les conditions de travail

Fin 2011, suite à son Assemblée générale, le bureau de Référence RH a décidé de travailler à un dossier de presse et à une présentation de notre réseau au travers de quelques chiffres et indicateurs clefs. Nous avons décidé de les partager avec vous ...

Le bureau de Référence RH
www.reference-rh.net

La fonction RH se dote d'une norme ISO

Interview Fatma BENSALÉM, Secrétaire de la commission de Normalisation Gestion des Ressources Humaines de l'AFNOR.



Un entretien avec Fatma Bensalem, secrétaire de la commission de normalisation (CN) « Gestion des ressources humaines » de l'Afnor, l'Association française de normalisation. Initiée par les Etats-Unis, un Comité Technique ISO sur les ressources humaines a été mise en place courant juin 2011. Aujourd'hui, la commission recherche des experts pour participer à ce programme de normalisation.

Qui est à l'initiative de ce Comité Technique international (ISO) et comment vont être élaborées ces normes?

La demande de normalisation a été effectuée par l'association américaine SHRM (Society for Human Resource Management) qui regroupe des professionnels des ressources humaines, des experts et des académiciens, auprès de l'ANSI (American National Standard Institute), agence de normalisation américaine. La demande a ensuite été transmise à l'organisation internationale ISO qui a consulté les 161 pays membres dont la France. Une cinquantaine de participants, qui représentaient treize pays participants et dix-neuf pays observateurs, ont participé à la première réunion qui s'est tenue à Washington en novembre dernier. A été créé un comité technique qui coordonne l'ensemble des actions : le TC 260.

Nous avons mis en place en France une commission miroir au sein de l'Afnor, l'Association française de normalisation, pour agir de façon coordonnée, une quarantaine d'organismes sont inscrits, d'autres acteurs peuvent encore participer à ce projet. Notre deuxième réunion, le 16 février 2012, nous a permis de constituer des groupes en France, miroirs des « task groups » créés à l'échelle mondiale pour travailler sur les différents sujets identifiés. Les groupes français comprennent des DRH mais également des experts qui peuvent être des avocats, des journalistes, des représentants syndicaux ou des institutionnels. Ils apportent leurs connaissances techniques du métier.

Chaque groupe doit contribuer à déterminer une position commune de la France pour la prochaine réunion à Berlin, en mai-juin 2012. Le stade de préparation de la norme va durer environ un an. Viendront ensuite les phases d'enquêtes et d'amendement des normes en préparation, avant leur validation finale et publication. Au total, le process devrait durer trois ans.

Sur quelles thématiques sur lesquelles vont travailler les différents groupes de travail ?

Nous avons débattu pendant deux jours à Washington pour dégager les principales thématiques qui vont être étudiées par les différents groupes de travail répartis dans les différents pays participants. La France va se pencher sur les problèmes de « Gouvernance et stratégie RH » afin d'aider les DRH à s'imposer au sein des conseils d'administration. Plusieurs grands groupes les intègrent déjà dans leurs décisions stratégiques. Il s'agit d'un point essentiel qui a été exprimé et largement soutenu par le Président de la CN, Izy BEHAR, DRH d'Eutelsat, sujet partagé par la CN car cela fait sens. Le groupe de travail sur les « Metrics » (la mesure de la fonction RH) vise à étudier les meilleurs outils et les indicateurs à prendre en compte pour évaluer l'actif immatériel de l'entreprise. Les Etats-Unis ont voulu travailler sur « Les pratiques RH » pour permettre aux RH de partager des bonnes pratiques. Enfin, les Pays-Bas veulent améliorer la gestion des ressources humaines en étudiant les « Modèles opérationnels ». Existe un cinquième groupe en élaboration, lancé tout récemment par les Pays-Bas, concernant la RSE (Responsabilité sociale des entreprises). « La terminologie » sera étudiée au sein du comité technique (TC). Les pays seront très présents et contribueront au travail de l'ensemble des groupes. Au sein de chaque groupe de travail, un délégué produira un rapport qui sera présenté à Berlin. Le but est d'élaborer une sorte de business plan qui tient compte des différents enjeux, du besoin en ressources et d'un calendrier des objectifs à atteindre.

Quels sont les enjeux de la mise en place d'une norme internationale pour la fonction RH ? Comment les idées de la France peuvent-elles s'imposer à l'échelle internationale ?

Elle fait partie de la catégorie des normes audacieuses. Le but est d'aider les DRH à partager les bonnes pratiques et à avoir des repères communs. La délégation française a largement contribué à imposer la thématique de la gouvernance à Washington. Le 12 mars prochain, nous commencerons à étudier les différentes pistes de réflexion à proposer à l'ensemble des pays.

Il est important que les acteurs se mobilisent en France pour donner plus de légitimité à notre démarche et imposer nos points de vue au niveau mondial. La gouvernance est un thème majeur des années à venir pour imposer les DRH dans la stratégie de l'entreprise et valoriser le capital humain. Cela fait sens. Par ailleurs, la France se doit de participer au travail des différents groupes afin de contribuer à l'élaboration de normes qui tiennent compte de l'ensemble des spécificités culturelles. Être absente des débats ISO signifierait pour la France de s'exposer au risque de se voir imposer dans un avenir proche des normes auxquelles elle n'aurait pas pris part.

Lancée à l'automne 2011 à Washington, une norme ISO est en pleine construction. La France a une carte à jouer pour imposer ses idées en matière de gestion des ressources humaines. Plusieurs responsables de masters donnent leur vision sur l'implication des acteurs français.

Franck Brillet, directeur adjoint du laboratoire de recherche en gestion de l'Université de Tours et directeur du Master II Management des RH et stratégie d'entreprise « La démarche de normalisation s'inscrit dans l'état d'esprit de notre réseau Référence RH qui a, depuis son lancement, la volonté de promouvoir des principes communs. De plus, les masters se délocalisent à l'heure actuelle et nous avons développé de nombreux partenariats avec des universités étrangères situées au Maroc, au Brésil ou encore au Vietnam.



Nous nous sommes aperçus que les pays émergents devenaient matures en terme de gestion des ressources humaines et qu'il existe une nécessité de former les cadres dirigeants aux ressources humaines. La normalisation permet de rassurer nos partenaires étrangers dans le cadre de nos différents accords car tout le monde possède ainsi les mêmes repères en matière de professionnalisation et d'engagements pris sur la qualité des programmes enseignés. La normalisation devrait permettre d'initier un cahier des charges pour nos formations qui pourront se baser sur des règles précises et partagées par tous. Proches de l'entreprise et de ses besoins, les acteurs de la formation doivent participer à la réflexion pour aider à construire la fonction RH de demain. »



Alain Gintrac, président de la Commission d'accréditation des diplômes du 3^e cycle en ressources humaines : « Travailler sur la normalisation des ressources humaines apparaît comme une évidence car il faut répandre les bonnes pratiques. La normalisation a un effet régulateur bénéfique. Attention toutefois. Plus une norme est complexe, riche, plus on uniformise les pratiques et cela devient un risque. En effet, la normalisation ne doit pas figer la fonction et être susceptible de freiner l'innovation en matière de ressources humaines.

Si la normalisation comprend un trop grand nombre de critères à respecter, leur révision peut s'avérer laborieuse, difficile à mettre en œuvre. Nous savons

d'expérience que toute évolution dépend d'un choix des possibles et d'une certaine hétérogénéité. Il est par conséquent important de mettre en place des garde-fous. Pour qu'une norme soit efficace, elle doit pouvoir être révisée tous les cinq ans. Si elle n'évolue pas dans le temps, elle sera en dissonance avec la réalité.

Je voudrais également attirer l'attention sur le poids des Anglo-Saxons dans les processus de normalisation. Il faut avoir conscience qu'une norme s'élabore dans un contexte socio-culturel et que les pays anglo-saxons sont beaucoup plus aguerris que nous en termes de normalisation. Une norme est souvent utilisée comme un outil anti-concurrentiel qui favorise les tendances monopolistiques. L'application d'une norme a un coût et il ne faudrait pas que la normalisation porte sur le long terme préjudice aux petites structures incapables de la mettre en œuvre, et aux petites écoles de formation qui ne pourront pas suivre le cahier des charges. Il faut donc réfléchir en amont aux moyens de réduire l'ensemble des risques. »

Jean-Louis Mutte, Représentant du S.H.R.M en Europe et directeur général du groupe Sup de Co d'Amiens : « Il faut d'abord soulever un point : il n'existe pas de formations spécifiques aux ressources dans un grand nombre de pays. Une normalisation de la fonction RH permettrait d'aider les processus de formation à se construire et à se développer de façon appropriée au niveau mondial.



L'association américaine SHRM (Society for Human Resource Management), composée de 250 000 membres et initiatrice du projet de normalisation, a déjà développé ses propres certifications RH au sein de son « HR Certification Institute ».

On assiste à l'heure actuelle à une uniformisation des standards à l'échelle planétaire et la Chine se rapproche du modèle nord-atlantique. Cependant, une norme ne va pas sans contraintes. Il faut faire attention à ne pas brider la créativité par trop de rigidité. Il est important que la France participe à une démarche qui va subir l'influence de tous les pays. Il faut que nous puissions y apporter notre originalité et notre spécificité. La norme devrait aider les différentes associations RH à construire des certifications. Au Québec par exemple, la fonction est agréée au même titre que l'expertise comptable. Existe également une accréditation américaine, le Global Professional HR, et une autre plus universelle applicable à l'ensemble des pays du monde qui vient d'être lancée il y a environ trois mois. Nous

devons rester dans la course pour ne pas nous voir imposer des modèles qui ne tiendraient pas compte de nos spécificités culturelles. »

L'accréditation Référence RH mise sur l'excellence

Témoignage de Michelle Duport, chargée des relations extérieures du Master 2 Gestion stratégique des RH accrédité par le réseau Référence RH.

Le Master 2 Gestion stratégique des RH de l'Université Paul Valéry-Montpellier 3, a été accrédité par le réseau Référence RH en 2008. Cela a été le premier master de cet établissement à faire une démarche d'accréditation. Pour obtenir son label, la formation a été analysée au travers de ses contenus pédagogiques mais également de la qualité de ses intervenants et de son corps professoral. Le label « Référence RH » est décerné par une commission d'accréditation indépendante de Référence RH (composée de DRH, d'enseignants, d'experts et de personnalités qualifiées du monde du travail) et l'audit d'accréditation repose sur un ensemble de 11 critères (détaillés sur le site www.reference-rh.net). *« Il faut apporter la preuve aux évaluateurs des pratiques mises en avant dans le cahier des charges, témoigne Michelle Duport, chargée des relations extérieures du Master 2 Gestion stratégique des RH, Par exemple, nous pouvons prouver grâce à des procès verbaux que nous faisons passer à nos candidats de véritables entretiens de recrutement avec des professionnels. »* Michelle Duport insiste : *« Le travail préparatoire est très long pour l'obtention du label. Il faut compter environ trois mois pour collecter l'ensemble des données et constituer un dossier complet qui couvre l'ensemble des critères. Une personne spécialisée en formation continue a été spécialement recrutée pendant un mois et demi pour nous aider dans la démarche. »* Aujourd'hui le label Référence RH apporte au Master une véritable légitimité. Michelle Duport insiste : *« Le label nous a obligé à formaliser nos procédures et à mener une réflexion profonde sur nos pratiques. Le label nous a également apporté une reconnaissance au sein de notre université et notre formation, qui avait une réputation nationale et internationale, a pu ainsi clarifier sa position au niveau local et être mieux identifiée et reconnue. De nombreux étudiants y font référence dans leur entretien comme facteur d'attractivité de notre formation. »*

L'impact des TIC sur les conditions de travail



Au cours d'un entretien que nous avons eu avec Daniel RATIER, co-auteur du rapport "L'impact des TIC sur les conditions de travail du Centre d'Analyse Stratégique et de la Direction Générale du Travail", nous avons constaté l'émergence de plusieurs pistes de réflexion et d'action pour les différentes parties prenantes de l'entreprise. Une brève synthèse de ces enjeux en retenant le prisme de la gestion et du management des ressources humaines...

Garantir l'appropriation des technologies de l'information et des communications par leurs utilisateurs, un véritable enjeu pour les entreprises et les organisations.

Au cours de ces dernières années, les transformations du travail ont été nombreuses. Dans un monde qui change en permanence, un ensemble de forces de pression s'est exercé sur les organisations. Ces forces relèvent pêle-mêle de transformations au niveau macro-économique (logiques financières, ouverture globale des marchés, économie de variété...) d'évolutions du « rapport au travail » (individualisation des comportements, changement et parfois affaiblissement des collectifs, évolution des valeurs...) ainsi que de processus de rationalisation de la production et de la gestion des organisations dont l'impact sur la « prescription » du travail est véritablement majeur. Ces forces de pression ont un point commun, que l'on s'intéresse à la dimension macro-économique, à l'organisation ou aux individus, ces changements intègrent tous, à des niveaux variés, les TIC.

Les technologies de l'information et de la communication ont été récemment mises en cause dans le cadre des débats sur la souffrance au travail, dans quelle mesure cette mise en cause était-elle justifiée ?

Le rapport « l'Impact des TIC sur les conditions de travail » démontre que les TIC induisent des modifications sur le travail et le rapport au travail de différentes manières, par exemple, les TIC ont très largement contribué et renforcé les logiques d'individualisation de la performance et de la relation salariale. Pour autant, ce sont le plus souvent les éléments de contexte qui vont faire que ces technologies soient bénéfiques ou néfastes aux conditions de travail. C'est en particulier le management et l'organisation qui vont orienter les usages des TIC, et leurs effets.

Cinq aspects essentiels se dégagent :

Les « TIC » participent au premier plan à l'effacement des frontières entre vie privée et vie professionnelle. C'est un atout pour certains utilisateurs professionnels qui préfèrent rester connectés en permanence à leurs activités professionnelles, mais c'est un problème pour un nombre grandissant de salariés qui se voient sollicités ou contraints de travailler hors des heures de travail. La diffusion massive et récente des « smartphones » dans l'entreprise devrait l'aggraver. Aujourd'hui, ce sont les familles qui régulent les usages des « TIC » mobiles utilisées pour travailler à la maison. Ce n'est pas satisfaisant car les problèmes et les tensions liés au travail envahissent l'espace privé.

La « sur information », notamment par le biais de l'e-mail qui sature les boîtes aux lettres. Cette embolie que crée le courrier électronique pose un problème à la plupart des grandes entreprises. Il existe des tentatives pour mettre en place des chartes d'utilisation mais celles-ci sont rarement mises en œuvre avec efficacité, et l'e-mail reste dans l'ensemble un outil de communication non régulé. Messages inutiles qui font perdre du temps, interruptions fréquentes dans le travail pour répondre ou traiter des arrivées incessantes de mails, destinataires inadéquats, la liste des reproches faites au courriel est longue mais d'autres TIC contribuent également à la surinformation. C'est le cas notamment des systèmes produisant des indicateurs chiffrés, des tableaux de suivi, dont le flux semble augmenter continuellement en entreprise. Cette surinformation peut être aussi négative pour les salariés que pour les entreprises puisqu'elle est génératrice de stress et de perte de productivité.

Parmi les risques qui ont été identifiés dans les usages des technologies : celui de **l'intensification des rythmes** liée à l'augmentation de la charge de travail ou à la surinformation. Un lien statistique est établi entre TIC et intensification du travail pour ceux qui les utilisent le plus souvent. Cette intensification étant une combinaison entre la densification du travail (plus de choses dans un même temps) et sa complexification (plus de choses différentes dans un même temps). Ce qui peut déboucher sur l'accumulation de charges physiques, mentales et psychiques...

La relation entre les usages des TIC et **l'autonomie dans le travail** est particulièrement contrastée. D'un côté, Internet, les outils issus des technologies IP et les TIC mobiles ont généralement contribué à accroître l'autonomie de leurs utilisateurs dans des proportions parfois très importantes. C'est particulièrement le cas pour certains cadres ou des professions libérales. Mais l'effort qui reste prédominant dans l'évolution du système d'information des entreprises consiste à modéliser, automatiser et à intégrer toujours davantage de process, ce qui ne va pas dans le sens d'un gain en autonomie des utilisateurs du système. L'écart

d'autonomie augmente entre ceux dont l'activité est associée à des logiques de projets et ceux qui sont intégrés dans des process. Il devrait encore s'accroître.

Il existe des relations parfois étroites entre les TIC et les manières dont les collectifs de travail évoluent. Des formes nouvelles de collectifs émergent comme par exemple celles qui sont associées à des organisations de travail par projet où les TIC sont particulièrement présentes. Dans certains secteurs, les collectifs de travail tendent parfois à disparaître car l'activité, là encore très outillée par ces technologies, ne laisse plus de temps disponible pour que les personnes puissent se rencontrer ou échanger.

Différents risques accompagnent la mise en œuvre des TIC au sein des organisations ce qui rend nécessaire une logique de prévention, mais ces technologies peuvent également concourir efficacement à améliorer les conditions de travail lorsque leurs usages sont maîtrisés. C'est également à cette condition qu'elles peuvent donner leur pleine mesure pour améliorer la productivité de l'entreprise. Pour y parvenir, les DRH ont un rôle important à jouer car la preuve est faite que la conduite des projets TIC a été jusqu'à présent trop technique, et que le facteur humain n'a pas été suffisamment pris en compte. C'est également par leur intermédiaire que les possibilités nouvelles des outils collaboratifs 2.0 comme les réseaux sociaux internes pourront être pleinement exploités.

Pour plus d'informations, consultez le rapport sur le [site internet du Centre d'Analyse Stratégique](#).

Référence RH, l'École Française des Ressources Humaines



François GEUZE, président Référence RH : Le réseau Référence RH est un réseau constitué par les principales formations spécialisées en Gestion et Management des Ressources Humaines. Ces formations, d'Universités et/ou de Grandes Écoles, se sont réunies dans le but de promouvoir la qualité des formations supérieures en gestion des ressources humaines. L'association, lieu d'échange entre ses membres, se donne également pour mission :

- D'étudier des thèmes d'intérêt commun. Notamment au travers de l'Observatoire National des Métiers de la Fonction RH (structure intégrée à Référence RH).
- De participer à des actions communes visant à améliorer la qualité et l'efficacité de l'enseignement et de la recherche et à faciliter l'insertion professionnelle des diplômés, notamment grâce à l'utilisation commune des techniques d'information et de communication et à des contacts suivis avec le monde socioprofessionnel.

Les formations participant à Référence RH constituent l'École Française des Ressources Humaines. Le réseau des diplômés de l'École Française des Ressources Humaines est constitué de plus de 15.000 diplômés organisés géographiquement sur l'ensemble du territoire national.

- 15175 en juillet 2011
- 90 % d'entre eux sont diplômés d'un Master (Université),
- 10% sont diplômés d'un Mastère Spécialisé (Conférence des Grandes Écoles)

Plus de 1.300 étudiants par an suivent une formation au sein de l'École Française des RH : 1317 en juillet 2011

Pour accueillir ces étudiants, notre réseau mobilise :

- Plus de 300 enseignants permanents.
- Plus de 750 professionnels des Ressources Humaines

Dans le cadre de formules pédagogiques variées

- | | |
|--------------------------------------|------|
| • Formation Initiale | 30 % |
| • Formation par Alternance | 35 % |
| • Formation Professionnelle Continue | 30 % |
| • Formation à Distance | 05 % |

Cette organisation qui permet un véritable suivi personnalisé et renforcé des étudiants :

- Les promotions accueillent en moyenne 25 étudiants
- Le taux d'encadrement (nombre d'étudiants par enseignant permanent) est de 2,35
- Le taux d'encadrement élargi (nombre d'étudiants par enseignant) est de 0,80

Enfin, en pratiquant l'ouverture disciplinaire, en proposant des formules variées, en offrant une large couverture nationale, l'École Française des Ressources Humaines est en capacité de vous proposer une solution (formation, embauche d'un futur collaborateur, accompagnement, conseil ...) adaptée à vos besoins. L'appartenance à REFERENCE RH garantit aux étudiants et aux entreprises qu'une formation respecte un ensemble de critères de qualité optimum pour des troisièmes cycles de GRH de haut niveau.