

# **IMPACTS DE LA NORMALISATION DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES SUR LE DÉVELOPPEMENT DU POTENTIEL HUMAIN ET LA CRÉATION DE VALEUR : APPROCHE PAR LES NORMES ISO DES SÉRIES 30400 ET 9000 AU SEIN D'UNE PMI EN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

**Christophe SASTOURNE-GASTOU**  
Laboratoire CORHIS,  
Université Paul Valéry – Montpellier 3  
(France)

## **RÉSUMÉ :**

Ce travail de recherche – conduit sous la forme d'une recherche intervention à finalité transformatrice – traite de la mise en place des normes ISO des séries 30400 et 9000, portant sur le management des RH. L'objet de cette recherche consiste à étudier la relation existante entre cette association normative « normalisation du management des RH » et « normalisation du management de la qualité » (ISO 30400 et ISO 9000) et l'efficacité du management RH, cela par l'étude de l'impact de la normalisation du management RH sur le développement du potentiel humain et sur la création de valeur. L'hypothèse centrale qui est posée est qu'une approche normative et transversale du management RH, impactant à la fois les RH et les processus de production (structures et comportements) permet de développer le potentiel humain et de créer de la valeur.

**Mots-clés :** Normalisation, Management des RH, normes de systèmes de management, développement du potentiel humain, création de valeur.

## **INTRODUCTION**

Cette étude doctorale traite de l'impact de la normalisation du management des RH sur les pratiques managériales, sur l'organisation des activités et plus précisément sur le développement du potentiel humain et sur la création de valeur. Cette recherche s'inscrit dans le contexte d'un monde globalisé, marqué par la multiplication des interactions et par un développement de l'instabilité et de la complexité. C'est dans ce contexte 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 & Zardet, 2005; Voyant & Bonnet, 2017). Ce marché, mondialisé, est caractérisé par l'émergence régulière de nouvelles normes à tel point que certains auteurs parlent « d'inflation normative » constatée sur le plan international (Lambert et Boulard, 2013). Le marché de la normalisation connaît une croissance sans précédent, où la norme

est commercialisée comme un produit, représentant d'importants fonds de commerce. Cependant, le recours à la normalisation ne va pas toujours de soi pour les décideurs qui perçoivent la normalisation comme un ensemble nébuleux et complexe. Ce sentiment est par ailleurs étayé par « le mille-feuille normatif » à quatre strates de la Tétranormalisation, soulignant les divergences et les incohérences entre chacun des pôles normatifs (Bonnet, 2010; Savall & Zardet, 2005; Smith, Boje, & Foster, 2014). Les normes d'applications volontaires, bien que présentant des opportunités intéressantes tant en interne (promesse d'amélioration de l'efficacité des processus) qu'en externe (valorisation de l'image de l'entreprise), nécessitent d'importants investissements en ressources et en temps pour leur mise en place et conduisent les organismes à repenser totalement les pratiques managériales en leur sein. A travers cet effet de la norme sur le management, la norme influence la culture organisationnelle et les comportements (éléments intangibles), mais entraîne également une reconfiguration des activités - structurées en processus - et impacte les éléments tangibles de l'activité de production tels que les ressources matérielles, les infrastructures et l'organisation des processus productifs. En effet, nous partons du postulat que le management constitue le principal levier de la performance organisationnelle et de la qualité intégrale de l'organisation, elle-même vectrice de performance socio-économique (Savall & Zardet, 2010). Dans la course effrénée à la normalisation à laquelle nous assistons aujourd'hui, 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 se structurent en différentes thématiques (la plupart pas encore publiées) telles que : le vocabulaire (30400), le management des connaissances (30401), le recrutement (30405 et 30407), l'employabilité (30406), la gouvernance humaine (30408) et la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre (30409). Ces textes interpellent car ils visent pour la première fois à la normalisation du management des individus au travail.

L'étude réalisée dans le cadre du travail doctoral présente un double intérêt pour la recherche scientifique. Tout d'abord, le contexte d'accroissement normatif au sein de l'environnement socio-économique conduit nécessairement à se questionner sur les impacts de cette normalisation au sein des organisations et sur leurs performances. Cet élément est essentiel car c'est lui qui motive les décideurs à s'orienter vers la normalisation. De plus, l'étude des normes internationales ISO de la série 30400 – portant pour la première fois exclusivement sur le management des RH – est inédite, aucun travail de recherche n'ayant encore été réalisé sur le sujet. Enfin, le travail doctoral ne porte pas uniquement sur les normes de la série ISO 30400, mais également sur les normes de la série 9000. Il va être en effet question d'articuler ces deux ensembles normatifs afin d'éprouver leur complémentarité et l'efficacité de leur association, ainsi que leurs effets sur l'équilibrage des structures et des comportements de l'organisation (Savall & Zardet, 2010). Malgré le caractère inédit de l'étude, certaines approches théoriques permettent d'éclairer ce sujet de recherche et de dégager des hypothèses. Les théories systémiques (Crozier & Friedberg, 2014; J.-G. March & Simon, 1993), tendent à démontrer qu'une approche transversale de l'organisation offre de meilleurs résultats qu'une approche morcelée et cloisonnée. En ce qui concerne la relation entre la normalisation des systèmes de management et la performance, la littérature est

porteuse de différents enseignements. Les approches les plus reconnues soutiennent le caractère vertueux de la normalisation des systèmes de management - d'application volontaire (*soft law*) - sur les performances de l'organisation (Jonquières, 2016). A propos du lien entre normes de système de management et performance économique des organisations, une chaire « Performance des organisations » a été créée en 2012. Leurs travaux s'intéressent aux impacts de l'association normative « ISO 9001 » et « ISO 14001 » sur la performance économique. Leurs conclusions soulignent l'efficacité de cette association normative sur la performance économique (Grolleau, Mzoughi, & Pekovic, 2013). Pour ce qui est du lien entre normalisation du management RH et performance de la fonction RH, il existe des travaux qui ont été réalisés à partir de l'ISO 9001 version 2008 et plus précisément de l'article 6.2 relatif aux ressources humaines. Les conclusions de l'étude soutiennent également qu'il existe une relation vertueuse entre normalisation du management RH et performance de la GRH (Cappelletti, Noguera, & 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 ; études dans lesquelles la qualité de la fonction RH apparaît comme un facteur déterminant du développement durable de la performance sociale et économique (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001; Cappelletti & Khouatra, 2004; Cappelletti & Noguera, s. d.).

Ce travail doctoral est connexe à ces travaux, puisque l'objet de la recherche consiste à établir le lien entre une approche normative mixte (associant normes des séries ISO 30400 et 9000), la fonction RH élargie (management et GRH) et la performance. Cette notion de performance est polysémique et difficile à cerner (Pesqueux, 2004). Elle est généralement abordée sous l'angle économique ou financier. Or, les problématiques des organisations dépassent aujourd'hui l'unique dimension economico-financière prise en compte par la comptabilité classique. En effet, cette dernière n'intègre pas des dimensions essentielles de l'efficacité de l'organisation, telles que la performance sociale ou sociétale. Un nombre croissant d'auteurs s'intéressent à une nouvelle façon de repenser la comptabilité par l'intégration de variables extra-financières (Maurel & Tensaout, 2014; Savall & Zardet, 2010; Savall, Zardet, & Bonnet, 2008). Cette approche globalisante de la performance prend au sein de la littérature notamment la forme des tableaux de bord prospectifs (*balanced scorecard*), déclinés à destination de la fonction RH sous la forme du « HR scorecard » (Becker et al., 2001; Kaplan & Norton, 2003; Naro & Noguera, s. d.). Dans le cadre de la recherche doctorale, nous partons du postulat qu'une performance « court termiste » est sans réel intérêt puisqu'elle ne permet pas d'assurer la pérennité de l'organisation. Nous nous orientons donc vers des variables extra-financières, et centrons notre étude autour du concept de performance socio-économique à travers les dimensions « développement du potentiel humain » et « création de valeur » (Savall & Zardet, 2010; Savall et al., 2008).

Cette recherche porte par conséquent en premier lieu sur la question de l'articulation de normes traitant du management des RH, puis en second lieu sur la question de l'impact de cette association normative sur le développement du potentiel humain et la création de valeur. La problématique de recherche peut être formulée comme suit :

*En quoi la mise en place d'une association normative portant sur le management des RH contribue au développement du potentiel humain et à la création de valeur ?*

Les principales questions de recherche s'articulent autour des raisons du recours prépondérant à la normalisation ; de l'effet de la normalisation sur les pratiques managériales, sur les mentalités, sur les structures et comportements de l'organisation ainsi que sur la question de la complémentarité d'approche normatives différentes. Nous nous questionnons également ici sur le lien entre normalisation et stratégie et sur la relation qu'entretient l'entreprise normalisée avec son environnement (Ahlstrand, Mintzberg, & Lampel, 2000; Lawrence & Lorsch, 1994; Mintzberg, 1984). Plus largement, cette recherche s'inscrit dans un questionnement sur les mécanismes de la normalisation. Quels sont les enjeux des normes ISO 30400 ? Quel est leur avenir ? Comment s'explique le recourt croissant des organismes à la normalisation ? Les normes sont-elles indispensables ? Sont-elles réellement applicable partout ? Faut-il normaliser ? (Bessire, Cappelletti, & Pigé, 2010; Boussard et al., 2006; Mione, 2009). L'opposition entre approche contingente et universaliste sera également traitée à l'aune de la normalisation (Brewster, Houldsworth, Sparrow, & Vernon, 2016; Chalus-Sauvannet & Noguera, 2010; Lawrence & Lorsch, 1994; Mintzberg, 1984).

Afin de présenter au mieux cette recherche, le premier point du document traitera du positionnement théorique ; le second des hypothèses de recherche avec le cheminement intellectuel associé. Enfin, le troisième et dernier point traitera du positionnement épistémologique de la recherche et de l'approche méthodologique utilisée.

## **1. CADRE THÉORIQUE**

L'objet de recherche concerne l'étude des normes de GRH de la série 30400, et plus spécifiquement l'étude des normes ISO 30408 sur la gouvernance humaine et ISO 30409 sur la gestion prévisionnelle de la main d'œuvre (ISO, 2016). Dans le cadre de cette recherche, ces normes vont être rapprochées des normes de management de la qualité 9001:2015 (exigences) et 9004 (gestion des performances durables d'un organisme) (ISO, 2009), afin de déterminer leur complémentarité et leurs impacts sur la fonction RH élargie (DRH et managers) et *in fine* sur le développement du potentiel humain et la création de valeur. Ce questionnement lie, articule et interroge des objets théoriques ainsi que des objets empiriques – puisque notre recherche porte sur un terrain particulier.

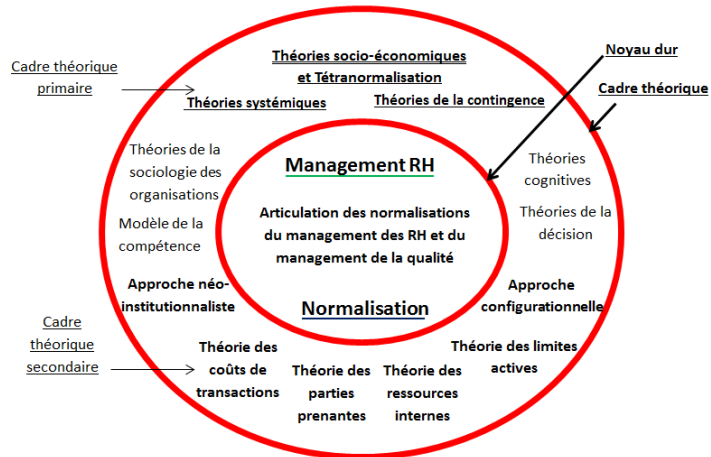
Le choix du cadre théorique de la recherche dépend directement de l'approche épistémologique et méthodologique de ce travail (point 3), et des choix de recherche. De ce fait, le cadre théorique de l'étude se focalise sur la théorie socio-économique des organisations (Savall & Zardet, 2010; Savall, Zardet, & Boje, 2004; Savall et al., 2008) et de la Tétranormalisation (Savall & Zardet, 2005). Cette approche appelle également à la mobilisation des théories systémiques (Crozier & Friedberg, 2014; J.-G. March & Simon, 1993), et des théories de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1994; Mintzberg, 1984) qui permettent d'étudier les interactions entre l'environnement et l'organisation.

Le cadre théorie secondaire comprend essentiellement les travaux réalisés sur la théorie des parties prenantes (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012; Freeman,

2010). En effet, lorsque l'on parle de création de valeur, la question qui suit est de savoir qui en est le destinataire. Dans le cadre de la recherche la création de valeur prend aussi bien la forme d'une valeur actionnariale (*shareholders*) qu'une valeur partenariale (*stakeholders*), touchant l'ensemble des parties intéressés de l'entreprise et tendant ainsi vers la création de valeur économique-financière (rentabilité), sociale (qualité de vie au travail) et organisationnelle (qualité du management et du fonctionnement de l'entreprise) (Noguera & Khouatra, 2004; Yahchouchi, 2011). Le cadre secondaire comprend également les travaux concernant la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937; Williamson, 1973), car le recours à la normalisation par les décideurs est fonction du coût de l'externalisation de la conception de la pratique managériale au travers de la norme (Chanson, 2014; Gandja, 2012). De plus, sont mobilisés les travaux relatifs à la théorie des ressources internes (Resource-Based Theory) (Brulhart, Guieu, & Maltese, 2010; Hamel & Prahalad, 1993; Wernerfelt, 1984), dans lesquels il est démontré que la façon dont est réalisé le management des ressources humaines contribue à l'émergence au sein de l'organisation d'un avantage stratégique durable du fait du caractère unique des compétences mobilisées par les salariés dans la réalisation des activités de l'entreprise. La théorie des ressources est par ailleurs directement liée à l'approche configurationnelle – mobilisée dans le cadre de cette étude - qui a pour objet de déterminer la nature de la relation entre le management des RH et la création de valeur (Cappelletti, 2010; Delery & Doty, 1996; Pfeffer, 2005). Est également mobilisée la théorie néo-institutionnelle, mettant en exergue la relation existante entre le recours à une politique de normalisation et la recherche de légitimité de l'entreprise sur son marché et auprès de la société civile (Colyvas & Powell, 2006; Croizean, Robert-Demontrond, Bouillé, & Allano-Frey, 2016). Enfin, la théorie des limites actives (Perroux, 1981) est mobilisée dans le cadre de la recherche sur le plan de l'équilibration entre les structures et les comportements de l'organisation.

D'autres approches seront également mobilisées comme les théories cognitives (J. G. March, 1991), la sociologie des organisations (Bernoux, 2014), ou encore le modèle de la compétence (Zarifian, 2004). Cette recherche à finalité transformative appelle nécessairement à une conduite du changement au sein de l'organisation (Collerette, Delisle, & Perron, 2005). Le changement organisationnel est par ailleurs inhérent à la normalisation et au processus d'innovation socio-économique en vue du développement des performances de l'organisation (Baker, 2016).

Une représentation peut être faite sur l'articulation entre le noyau dur de la recherche et le cadre théorique mobilisé.



Représentation schématique du cadre théorique de la recherche.

## 2. HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE ET QUESTIONNEMENTS

Rappelons tout d'abord la problématique :

*En quoi la mise en place d'une association normative portant sur le management des RH contribue au développement du potentiel humain et à la création de valeur ?*

A partir de cette question de recherche, nous formulons comme hypothèse centrale que :

Le recours à une association normative portant sur le management des RH contribue au développement du potentiel humain et à la création de valeur car l'articulation normative « management des RH » et « management de la qualité » permet de renforcer l'efficacité des pratiques managériales et d'appuyer la fonction RH dans ses activités.

Cette hypothèse centrale se décompose en quatre sous hypothèses.

H1 : Le recours à la normalisation permet de renforcer l'efficacité des pratiques managériales.

H2 : Une association normative portant sur le management des RH et le management de la qualité permet de considérer le management de l'organisation de manière systémique à travers une approche par les RH et par les processus de production ce qui contribue à l'équilibrage des structures et des comportements de l'organisation.

H3 : Le recours à la normalisation permet de reconsidérer la fonction RH et de valoriser les actions portant sur le développement du potentiel humain.

H4 : Le développement du potentiel humain permet d'assurer une maîtrise dans la réalisation et dans l'organisation du travail, de développer l'efficacité au sein de l'activité de production et de générer de la valeur de manière durable.

Les hypothèses avancées émergent de la revue de la littérature et de l'exploitation des approches théoriques mobilisées dans le cadre de la recherche.

La sous hypothèse H1 s'appuie sur les recherches mettant en exergue le caractère vertueux du recours à la normalisation. Un des avantages de la normalisation est qu'elle introduit une certaine pédagogie, ce qui permet à l'organisation de mieux se structurer, de mieux maîtriser ses activités ainsi que les informations

pertinentes. Un autre avantage de la norme est qu'elle permet d'assurer une meilleure maîtrise des risques. De plus, la normalisation a pour vertu – dans une approche néo-institutionnaliste - d'émettre un signal positif sur le marché (Akerlof, 1970) et de rassurer l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, aussi bien en interne (clients internes), qu'en externe (clients et partenaires) (Busson-Villa & Gallopel-Morvan, 2012; Doucin, 2013). Enfin, l'influence exercée par la normalisation sur le management encourage les managers à repenser les pratiques managériales et à s'ouvrir au changement organisationnel en vue d'une situation préférable. Cette conduite – vectrice d'amélioration des performances – passe nécessairement par l'adhésion des managers, adhésion qui est facilitée par le recours à une approche normative (Autissier & Derumez, 2013).

H2, a pour fondement les théories systémiques qui démontrent qu'une approche transversale de l'organisation offre de meilleurs résultats qu'une approche morcelée et cloisonnée. L'approche systémique permet de démontrer que la prise en considération d'un élément dans sa globalité est plus pertinente que la prise en considération de la somme des parties constitutives de cet élément (J.-G. March & Simon, 1993). Encore faut-il que ces deux approches normatives (30400 et 9001) puissent s'accorder. Sur ce point, l'ISO offre quelques éléments de réponse en affirmant que toutes les normes de systèmes de management sont compatibles. Cependant, contrairement à l'ISO 9001, les normes de la série ISO 30400 retenues dans l'étude (30408 et 30409) ne sont pas des normes de système de management. La question reste donc entière, bien qu'il existe une proximité évidente entre ces normes en matière de management des RH. Enfin, pour soutenir l'hypothèse de l'équilibration des structures et des comportements, nous partons du postulat socio-économique et considérons qu'à travers la normalisation du management RH, la norme influence la culture organisationnelle et les comportements, mais aussi qu'elle entraîne une reconfiguration des activités, et impacte l'organisation des processus productifs. Par conséquent, la normalisation du management n'est pas sans effet sur les structures et les comportements de l'organisation.

En ce qui concerne H3, les travaux de Dave Ulrich peuvent être mobilisés (Becker et al., 2001; Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012). Pour l'auteur, afin de contribuer à la performance de la fonction RH, les responsables RH doivent s'ouvrir sur « l'extérieur » et savoir s'adapter aux évolutions de l'environnement. La normalisation permet justement de répondre à cette nécessité d'ouverture, tout d'abord sur la forme, parce que l'exercice normatif conduit le responsable RH à faire de la veille et à s'intéresser à la façon dont s'organise la fonction RH ailleurs. Ensuite, sur le fond, la norme donne des lignes directrices sur les relations à entretenir avec l'ensemble des parties intéressées, aussi bien en interne qu'en externe (ISO 30408, 2016). Cependant, pour être efficace, la fonction RH doit également être ancrée à « l'intérieur » et le DRH doit parvenir à s'imposer comme un partenaire stratégique incontournable. Pour se faire, le DRH doit être « un stratège crédible, un pilote du changement et un expert innovant » (Besseyre des Horts, 2016). Dans ces domaines le recours à la normalisation peut également faire office de renfort à la fonction RH. La prise en compte de l'ensemble des parties intéressées et l'anticipation des risques - notamment afin de préserver le vivier de compétences de l'entreprise (ISO 30409, 2016), contribue à positionner le DRH comme un stratège crédible. En

tant que « pilote du changement », la normalisation permet de repenser le management général de l'organisation et de faire des pratiques managériales un vecteur de changement. Enfin, la normalisation arme la fonction RH pour exercer ses activités de façon innovante, notamment à travers le recours aux progiciels de SIRH, permettant à la fonction RH de s'intégrer dans la transformation numérique et offrant au DRH des outils pour être plus performant dans la réalisation de son activité, en ayant une meilleure maîtrise sur les processus RH et sur l'information pertinente. La normalisation contribue par conséquent à faire du DRH un véritable partenaire stratégique.

Enfin, H4 est étayée par les travaux réalisés au travers de l'approche socio-économique et par mobilisation de la théorie des ressources (Savall & Zardet, 2010; Savall et al., 2008). Les travaux réalisés (notamment au travers de l'approche configurationnelle) tendent à démontrer qu'il existe une relation vertueuse entre la qualité du fonctionnement de la fonction RH et la création de valeur. En effet, le développement du capital humain – grâce à la fonction RH - permet l'émergence de phénomènes d'apprentissages indispensables à la maîtrise des activités (Cappelletti, 2010; Noguera & Khouatra, 2004). Le recours à la normalisation peut apporter une contribution à la fonction RH grâce à l'approche par les risques qui vise à prévenir l'entreprise de toute pénurie en matière de compétences et de savoir-faire. Dans ce domaine, la normalisation permet dans un premier temps à l'entreprise de réduire ses coûts cachés (pas d'arrêt en production en raison d'une absence de compétences ni de recours à des ressources externes), elle permet dans un second temps de développer le potentiel humain (source pour l'organisation de performances à venir, à travers des actions de formation garantissant la polyvalence et la polycompétence), et enfin dans un troisième temps la normalisation contribue à la création de valeur du fait de la mobilisation d'un personnel ayant une grande maîtrise sur l'ensemble des activités à réaliser, offrant ainsi à l'entreprise une source d'avantages stratégiques durables (Noguera, 2016).

Naturellement, l'ensemble des hypothèses ne sont pas tenues pour acquises et l'objectif de la recherche est justement de les confronter à la réalité empirique du terrain de recherche.

### **3. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE**

Une thèse réalisée dans le cadre d'une CIFRE, impose de faire de la recherche-intervention (David, Armand, & Laufer, 2012; Plane, 2000), et plus précisément, une « *recherche-intervention à visée transformative* » (Cappelletti, Delattre, Moulette, Noguera, 2009) qui appelle une conduite du changement (Autissier & Moutot, 2015). Ainsi, le positionnement épistémologique que nous adoptons mêle positivisme et constructivisme. Le paradigme de la recherche est celui d'un positivisme aménagé (Huberman & Miles, 2003; Thietart, 2014).

Notre approche est essentiellement qualitative car elle vise à décrire et à comprendre les phénomènes étudiés dans le contexte de l'observation. Les données utilisées seront à la fois qualitatives et quantitatives (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012) et analysées selon l'approche qualimétrique (Savall et al., 2004). Nous faisons le choix d'associer approche hypothético-déductive et approche inductive, avec alternance entre phases d'immersion et



phases de distanciation. Cette alternance est souhaitée dans le but de mener à bien la recherche intervention à visée transformative (approche descendante) tout en exploitant pleinement le terrain de recherche pour enrichir la modélisation théorique (approche ascendante). L'approche est par conséquent mixte, prenant la forme d'une boucle récursive, à des fins de triangulations (Savall et al., 2004; Thietart, 2014). La question de recherche porte sur un processus, c'est-à-dire sur une dynamique. Elle vise à connaître l'évolution de l'organisation entre le début et la fin de la recherche afin de pouvoir répondre avec précision à la problématique. Dans cette optique, nous utilisons la démarche de la recherche intervention comme méthodologie de recherche. La démarche de recherche intervention présente à la fois un fort degré de formalisation (formalisation des changements à produire à partir d'un projet) et un fort degré de contextualisation (les changements à produire sont intégrés au contexte de l'organisation). Ce mouvement d'aller-retour entre formalisation et contextualisation contribue à inscrire la recherche dans un processus itératif entre déduction (formalisation) et induction (contextualisation) (David, 2000).

Notre intervention commence par une phase d'observation sur l'organisation générale de l'activité productive (processus de production et activités des ressources humaines). Pour ce faire, une démarche d'audit « *Horivert* » est effectuée sur le personnel d'encadrement et sur le personnel de base (Savall & Zardet, 2010). Une analyse des informations recueillies est alors menée. La collecte des matériaux se fait par observation, par observation participante (en immersion dans les ateliers), par entretiens et par l'étude de documents. Les entretiens - conduits à partir d'un guide formalisé - se présentent sous une forme semi-directive avec une durée de une à deux heures. Ils portent sur l'ensemble du personnel, pour un total d'une trentaine d'entretiens. Les matériaux qualitatifs sont traités à partir du logiciel « Sphinx Quali ». Dans le cadre de l'approche qualimétrique, les investigations sont complétées par l'étude des indicateurs sociaux (turn-over, absentéisme, etc.) et par le suivi d'indicateurs comptables, tel que le calcul du CHMCV (contribution horaire à la marge sur coûts variables) (Savall & Zardet, 2010; Savall et al., 2004). Ensuite, est réalisé un diagnostic permettant de mettre en évidence les faiblesses, les limites et les marges de progressions relatives au management RH et plus largement au management de l'activité de production. Le diagnostic porte à la fois sur les RH (activités, pénibilité, climat social) et sur les structures physiques (infrastructures, équipements, organisation des flux). Une fois établi, il constitue le point de référence de l'étude. La dynamique du terrain de recherche, à travers son évolution dans le temps, appelle à une analyse en termes de flux (Thietart, 2014). Toutefois, cette analyse en termes de flux doit être complétée par une analyse en termes de stocks, c'est-à-dire sur le contenu, afin de permettre un comparatif entre la situation initiale et la situation finale.

Parallèlement à l'analyse, nous effectuons un travail d'implantation des normes de management RH (30408 et 30409) ainsi que des normes de management de la qualité (9001 : 2015 et 9004) afin de prendre en compte les préconisations normatives. De plus, de nouveaux outils sont développés, comme un progiciel de SIRH au sein de la fonction RH, en accord avec les textes normatifs, dans le but de permettre à la fonction RH d'avoir une plus grande maîtrise RH et de développer le potentiel humain des salariés à travers une définition précise des objectifs de compétences et de polyvalence ainsi que la réalisation d'actions de

formations appropriées. Ces actions sont conduites avec le souci d'une parfaite interaction et adéquation entre l'approche par le management des RH et l'approche par le management de la qualité. La conduite du changement est réalisée de manière à éviter les résistances des acteurs (Autissier & Moutot, 2015).

Une fois la conduite du changement achevée, il va être question de tester la bonne articulation des normes mobilisées et d'en étudier l'impact sur l'organisation, sur les RH (comportements) et sur les processus de production (structures). Cette étude de l'impact de la normalisation du management RH passent donc nécessairement par une nouvelle collecte de matériaux afin d'identifier les évolutions induites par la normalisation, sur le plan qualitatif (entretien), quantitatif (données chiffrées) et financier (données comptables). Des indicateurs pourront également être mobilisés, comme des tableaux de bord prospectifs (Becker et al., 2001; Kaplan & Norton, 2003). Une analyse permettra de constater, par comparaison avec la situation initiale, si l'articulation des normalisations du management des RH a conduit ou non à l'amélioration des performances organisationnelles, au développement du potentiel humain et à la création de valeur. A la suite de discussions sur le travail réalisé, une réponse à la problématique pourra être donnée et permettra d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ahlstrand, B., Mintzberg, H., & Lampel, J. (2000). *Safari en pays stratégie: L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris: Village Mondial.
- Akerlof, G. A. (1970). The Market for « Lemons »: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488- 500.
- Autissier, D., & Derumez, I. V. (2013). Pas de changement sans adhésion des managers. *L'Expansion Management Review*, (126), 116- 129.
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2015). *Le changement agile - Se transformer rapidement et durablement*. Paris: Dunod.
- Baker, C. R. (2016). Organizational change at Ford Motor Company in the face of international financial crisis. *Institut de Socio-Économie Des Entreprises et Des Organisations*, (110), 23- 35.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The Hr Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Bernoux, P. (2014). *La sociologie des organisations : Initiation théorique suivie de douze cas pratiques* (6e édition revue et corrigée). Paris: Points.
- Bessire, D., Cappelletti, L., & Pigé, B. (2010). *Normes : origines et conséquences des crises*. Paris: Economica.
- Bonnet, M. (2010). Assouplir les normes. *Revue internationale de psychosociologie*, XV(36), 17- 20.
- Boussard, V., Jubert, F., Albanel, X., Drais, E., Collectif, & Catlla, M. (2006). *Au nom de la norme : Les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*. Paris: Editions L'Harmattan.

- Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P., & Vernon, G. (2016). *International Human Resource Management* (4th Revised edition edition). London: Chartered Institute of Personnel & Development.
- Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Théorie des ressources. *Revue française de gestion*, (204), 83- 86.
- Busson-Villa, F., & Gallopel-Morvan, K. (2012). La normalisation des associations quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? *Revue Management & Avenir*, (54), 168- 190.
- Cappelletti, L. (2010). Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ?, Toward a socio-economic model for measuring human capital? *Revue française de gestion*, (207), 139- 152.
- Cappelletti, L., & Khouatra, D. (2004). Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle. *Comptabilité Contrôle Audit*, 10(1), 127- 146.
- Cappelletti, L., & Noguera, F. (s. d.). Le développement durable de la valeur du temps de travail humain : une réponse à la mondialisation, Abstract. *Management & Avenir*, (6), 183- 200.
- Cappelletti, L., Noguera, F., & Plane, J.-M. (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*, (85), 36- 52.
- Chalus-Sauvannet, M.-C., & Noguera, F. (2010). Étude empirique au sein d'une entreprise subsaharienne: Mythe ou réalité d'une gestion informelle? *Revue Française de Gestion*, 36(204), 15- 31,11,13.
- Chanson, G. (2014). Externalisation et théorie des coûts de transaction : analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ? *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 18(2), 181- 194.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (2005). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Colyvas, J. A., & Powell, W. W. (2006). Roads to Institutionalization: The Remaking of Boundaries Between Public and Private Science. *Research in Organizational Behavior*, 27, 305- 353. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27008-4](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27008-4)
- Croizean, J.-P., Robert-Demontrond, P., Bouillé, J., & Allano-Frey, M. (2016). Discours et pratiques en matière de stratégie carbone : le cas de la grande distribution intégrée en France. *Discursos y prácticas en materia de la estrategia del carbono: el caso de la gran distribución integrada en Francia.*, 20(4), 26- 44.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (2014). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris: Points.
- David, A., Armand, H., & Laufer, R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris: Presse des Mines.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurations. Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802- 835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- Doucin, M. (2013). La seconde vie de la notion de parties prenantes dans les normes internationales sur la RSE. *Revue de l'organisation responsable*, 7(1), 43- 52.

- Freeman, R. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge New York Melbourne Madrid Cape Town Singapore: Cambridge University Press.
- Gandja, S. V. (2012). Les choix stratégiques d'externalisation des services comptables dans une économie en développement. *Recherches en Sciences de Gestion*, (87), 45- 65.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion 2e édition : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2e édition). Montreuil: PEARSON EDUCATION.
- Grolleau, G., Mzoughi, N., & Pekovic, S. (2013). Is Business Performance Related to the Adoption of Quality and Environmental-Related Standards? *Environmental and Resource Economics*, 54(4), 525- 548. <https://doi.org/10.1007/s10640-012-9604-0>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75- 84.
- Huberman, A.-M., & Miles, M.-B. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e édition). Bruxelles; Paris: De Boeck.
- Kaplan, R.-S., & Norton, D.-P. (2003). *Le tableau de bord prospectif* (Nouv. présentation). Paris: Editions d'Organisation.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1994). *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*. Editions d'Organisation.
- March, J. G. (1991). *Décisions et organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- March, J.-G., & Simon, H.-A. (1993). *LES ORGANISATIONS. Problèmes psychosociologiques, 2ème édition 1995* (2e éd). Paris: Bordas Editions.
- Maurel, C., & Tensaout, M. (2014). Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale, A model of representation and evaluation of the global performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 20*(3), 73- 99.
- Mintzberg, H. (1984). *Structure & Dynamique Des Organisations*. Les Editions D'Organisation.
- Mione, A. (2009). *Les enjeux stratégiques de la norme*. La Plaine-Saint-Denis: Association française de normalisation.
- Naro, G., & Noguera, F. (s. d.). L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des « Sustainability Balanced Scorecards », Abstract. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 24- 38.
- Noguera, F., & Khouatra, D. (2004). Gestion Des Ressources Humaines Et Création De Valeur Organisationnelle: Concepts Et Outils De Mesure. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (53), 43- 54.
- Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. *LA NOTION DE PERFORMANCE GLOBALE*. Consulté à l'adresse <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006/document>
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19(4), 95- 106. <https://doi.org/10.5465/AME.2005.19417910>
- Plane, J.-M. (2000). *Méthodes de recherche-intervention en management*. Paris: Editions L'Harmattan.
- Savall, H., & Zardet, V. (2005). *Tétranormalisation : Défis et dynamiques*. Paris: Economica.

- Savall, H., & Zardet, V. (2010). *Maîtriser les coûts et les performances cachés* (5e édition). Paris: Economica.
- Savall, H., Zardet, V., & Boje, D. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique : Observer l'objet complexe*. Paris: Economica.
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique* (2e édition). Genève; Écully: ISEOR.
- Smith, W. L., Boje, D. M., & Foster, T. W. (2014). A tetranormalization intervention of the Financial Accounting Standards Board (FASB) and the International Accounting Standards Board (IASB). *Institut de Socio-Économie Des Entreprises et Des Organisations*, (99), 65- 101.
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management - 4ème édition* (4e édition). Paris: Dunod.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Voyant, O., & Bonnet, M. (2017). Mobilisation des acteurs internes et prospective stratégique : cas d'expérimentation dans une PME d'ingénierie. *Management & Avenir*, (89), 15- 34.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171.
- Williamson, O. E. (1973). Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations. *American Economic Review*, 63(2), 316- 325.
- Yahchouchi, G. (2011). Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise, Stakeholders' value added and firm's value creation, El valor a adido de las partes interesadas y la creaci&#243;n de valor de la empresa. *La Revue des Sciences de Gestion*, (224- 225), 85- 92.
- Zarifian, P. (2004). *Le modèle de la compétence* (2e édition). Paris: Editions Liaisons.