
**Management des ressources
humaines — Lignes directrices sur la
gouvernance humaine**

Human resource management — Guidelines on human governance

**iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)**

[ISO 30408:2016](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/a2670c2d-6c6d-4807-bbd1-be889beb06ca/iso-30408-2016)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/a2670c2d-6c6d-4807-bbd1-be889beb06ca/iso-30408-2016>



iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 30408:2016

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/a2670c2d-6c6d-4807-bbd1-be889beb06ca/iso-30408-2016>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2016, Publié en Suisse

Droits de reproduction réservés. Sauf indication contraire, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'affichage sur l'internet ou sur un Intranet, sans autorisation écrite préalable. Les demandes d'autorisation peuvent être adressées à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Ch. de Blandonnet 8 • CP 401
CH-1214 Vernier, Geneva, Switzerland
Tel. +41 22 749 01 11
Fax +41 22 749 09 47
copyright@iso.org
www.iso.org

Sommaire

Page

Avant-propos	iv
Introduction	v
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Principes de gouvernance humaine	1
5 Rôles, responsabilités, engagement et obligation de rendre compte	2
5.1 Généralités.....	2
5.2 Le Conseil d'administration.....	2
5.3 La Direction.....	2
5.4 Le management opérationnel.....	3
6 Alignement de la gouvernance humaine et des besoins de l'organisation	4
6.1 Généralités.....	4
6.2 Communication.....	4
6.3 Contenu des rapports relatifs à la gouvernance humaine.....	4
6.3.1 Généralités.....	4
6.3.2 Les besoins de l'organisation.....	4
6.3.3 Fonctions Gouvernance humaine, pratiques et processus.....	5
6.3.4 Analyse.....	5
7 Mise en œuvre	6
Annexe A (informative) Exemples de modèles de rapport pour évaluer l'efficacité de la gouvernance humaine	7
Annexe B (informative) Exemples de modèles de rapport destinés à aider les organisations	11
Bibliographie	12

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'attention est appelée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir www.iso.org/brevets).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

(standards.iteh.ai)

Pour une explication de la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir le lien suivant: [Avant-propos — Informations supplémentaires](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/a2676c2d-6c6d-4807-bbd1-bc8896cb00ca/iso-30408-2016).

Le comité chargé de l'élaboration du présent document est l'ISO/TC 260, *Management des ressources humaines*.

Introduction

Les femmes et les hommes sont au cœur de toutes les organisations. Pour qu'une organisation soit pérenne sur le long terme, il est important que son système de gouvernance prenne en considération toutes les parties prenantes.

Toutes les organisations disposent d'une gouvernance. La gouvernance désigne le système par lequel les organisations sont dirigées, contrôlées et tenues de rendre compte. La gouvernance définit des règles, des systèmes, des processus et des comportements. Pour être efficace, il faut que le système de gouvernance tienne compte de l'ensemble de l'organisation, dans toutes ses dimensions. Une gouvernance efficace favorise la confiance en les parties prenantes actuelles et futures (employés, investisseurs, actionnaires, clients et autres parties intéressées) dans le but d'assurer la pérennité à long terme de l'organisation. Une gouvernance efficace contribue à la prise de décisions stratégiques par la création d'organisations responsables, bien managées, rendant compte et centrées sur leurs valeurs.

La gouvernance humaine désigne spécifiquement le ou les systèmes au moyen desquels le personnel d'une organisation est dirigé et tenu de rendre compte. La gouvernance des personnes est aussi importante que la gouvernance des actifs matériels ou du capital financier, et la manière dont elle est réalisée est un moyen de promouvoir les comportements appropriés au sein de l'organisation. En prenant en considération les facteurs humains et sociaux dans le processus de prise de décision, le système de gouvernance humaine permet d'atteindre des résultats positifs pour toutes les parties prenantes.

En alignant les pratiques de gouvernance humaine et les objectifs de son plan stratégique, l'organisation se donne les moyens de :

- répondre aux besoins organisationnels réglementaires et opérationnels;
- anticiper et gérer les risques en rapport avec les ressources humaines;
- s'assurer que les coûts associés sont gérés et que la valeur des investissements induits est mesurée;
- développer une culture d'entreprise qui reflète les valeurs de l'organisation;
- accroître l'efficacité du management, favoriser l'instauration d'une communication et d'une collaboration efficaces entre toutes les parties prenantes;
- optimiser la performance globale.

Le présent document a pour objectif de fournir aux organisations des lignes directrices pour leur permettre de structurer leur système de gouvernance humaine et d'assurer la cohérence du système avec leurs besoins.

Le présent document fournit des lignes directrices pour l'alignement des relations, des rôles et des responsabilités dans les systèmes de gouvernance humaine, sachant que ces systèmes sont essentiels à la détermination des comportements au sein d'une organisation.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO 30408:2016

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/a2670c2d-6c6d-4807-bbd1-be889beb06ca/iso-30408-2016>

Management des ressources humaines — Lignes directrices sur la gouvernance humaine

1 Domaine d'application

Le présent document fournit des lignes directrices et propose de mettre en place des outils, processus et pratiques destinés à favoriser le développement et l'amélioration continue d'une gouvernance humaine efficace au sein d'une organisation.

Il s'applique aux organisations de toutes tailles et de tous secteurs, qu'elles soient publiques ou privées, à but lucratif ou sans but lucratif.

Le présent document ne traite pas des relations avec les organisations syndicales ou autres organes de représentation.

2 Références normatives

Le présent document ne contient aucune référence normative.

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions donnés dans l'ISO 30400 ainsi que les suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <http://www.electropedia.org/>

3.1

gouvernance humaine

système par lequel une organisation est dirigée et contrôlée et qui prend en compte les parties prenantes de ladite organisation, aussi bien que les facteurs humains et sociaux, tant au niveau le plus élevé qu'à tous les autres niveaux de prise de décision

4 Principes de gouvernance humaine

Les principes de la gouvernance humaine font référence aux domaines de gouvernance humaine en lien avec les choix organisationnels, sociaux et managériaux.

Ils orientent les comportements humains au sein de l'organisation et fournissent un cadre pour l'aider à établir et à mettre en œuvre des pratiques de management des ressources humaines qui la valorisent.

Il convient que le management prenne en compte de façon formelle et intègre les principes de la gouvernance humaine lors de l'établissement des objectifs stratégiques de l'organisation et qu'il les communique aux parties prenantes.

Les principes de base peuvent inclure:

- a) la loyauté et la transparence dans la conception des processus et des pratiques de l'organisation ainsi que dans la diffusion des résultats;

- b) l'ouverture dans les processus de l'organisation, les pratiques et les résultats obtenus;
- c) l'obligation de rendre compte aux instances dirigeantes de l'organisation, aux autorités légales et aux parties prenantes.

Les principes spécifiques de l'organisation peuvent être intégrés dans:

- la mission de l'organisation, sa vision, ses valeurs et sa stratégie;
- la manière dont l'organisation crée de la valeur pour ses parties prenantes;
- l'image de marque qu'elle souhaite communiquer aux parties prenantes externes;
- le soutien qu'elle accorde sur le long terme à un développement durable, sociétal et environnemental;
- dans la prise en considération de ses ressources, notamment financières et humaines, y compris ses objectifs et ses initiatives dans le domaine de la responsabilité éthique et sociétale; et
- dans la méthode suivie pour équilibrer ses besoins et ceux de ses parties prenantes.

5 Rôles, responsabilités, engagement et obligation de rendre compte

5.1 Généralités

Une gouvernance humaine efficace requiert de la coordination et un engagement à tous les niveaux de l'organisation. Le plus haut niveau d'engagement transparait au travers de l'intégration de la gouvernance humaine dans le plan stratégique de l'organisation et dans sa mise en œuvre. Les lignes directrices énoncées de 5.2 à 5.4 indiquent les rôles et les responsabilités critiques au sein de la structure de management des organisations de grande taille, structurées de façon traditionnelle. Dans les organisations qui ne répondent pas à ce type de structuration hiérarchique, ces lignes directrices s'appliquent à ceux qui ont la responsabilité ultime de la prise de décision.

5.2 Le Conseil d'administration

Il convient que le Conseil d'administration:

- comprenne le rôle des femmes et des hommes au sein de l'organisation dans la création de valeur pour toutes les parties prenantes;
- formalise son engagement à promouvoir une gouvernance humaine efficace;
- soit responsable de la gestion du système de gouvernance humaine;
- évalue les résultats de la gouvernance humaine mise en œuvre et prend les mesures appropriées.

NOTE Le Conseil d'administration est composé de personnes nommées ou élues qui, en fixant la politique stratégique et en prenant des décisions stratégiques clés, sont collectivement responsables de la gouvernance de l'organisation.

5.3 La Direction

Il convient que la Direction:

- a) définisse son rôle et ses responsabilités pour une gouvernance humaine efficace;
- b) encourage la participation active des personnes à tous les niveaux;
- c) s'engage à élaborer et actualiser l'énoncé de la mission, de la vision et des valeurs qui sous-tendent une gouvernance humaine efficace;
- d) identifie et valide les indicateurs clés de performance à atteindre par les collaborateurs;

- e) passe régulièrement en revue les résultats de la gouvernance humaine en termes d'efficacité, à partir de l'examen des rapports établis en la matière;
- f) développe un plan et des procédures de reporting pour traiter les insuffisances en cas d'écart significatifs;
- g) renforce la collaboration entre les parties prenantes concernées par les principes de la gouvernance humaine.

NOTE La Direction signifie ici la personne ou le groupe de personnes, qui dirige, contrôle et prend les décisions au plus haut niveau.

5.4 Le management opérationnel

5.4.1 Il convient que les managers opérationnels:

- a) comprennent les rôles et les responsabilités du management opérationnel dans la transmission des principes de la gouvernance humaine aux parties prenantes;
- b) participent à la définition des objectifs et des indicateurs qui contribuent à une gouvernance humaine efficace;
- c) intègrent les principes de la gouvernance humaine et les initiatives à prendre dans les objectifs de performance.

5.4.2 Il convient que la gouvernance humaine garantisse que:

- a) les fonctions et pratiques de management des ressources humaines soient alignées en interne et en externe sur les objectifs et les principes de l'organisation;
- b) la mise en œuvre soit gérée de manière cohérente et appropriée à tous les niveaux de l'organisation;
- c) toutes les personnes ayant des rôles et une responsabilité en matière de gouvernance humaine:
 - comprennent les principes de gouvernance humaine auxquels l'organisation souscrit;
 - soient tenues responsables des systèmes et processus qui sont sous leur contrôle;
 - répondent aux critères de l'organisation pour assurer qu'elles sont compétentes et en mesure d'assumer leur rôle.

5.4.3 Bien que la responsabilité des processus opérationnels de management des ressources humaines puisse être déléguée à des individus qui disposent des ressources appropriées et de l'autorité nécessaire, la Direction n'en demeure pas moins redevable, au final, de la gouvernance humaine.

Il convient que la Direction veille à ce que les personnes au sein de l'organisation comprennent:

- a) les principes et initiatives relatifs à la gouvernance humaine;
- b) les rôles et responsabilités nécessaires pour mettre en pratique les initiatives en faveur de la gouvernance humaine.

Il convient que la Direction s'assure que l'organisation comprend et évalue de façon appropriée la participation adéquate des parties prenantes et qu'elle reconnaisse que cela fait partie intégrante de l'environnement de travail actuel.

Il convient que la Direction conserve les stratégies fixées et les résultats obtenus dans le cadre de la gouvernance humaine sous la forme d'une documentation appropriée.

6 Alignement de la gouvernance humaine et des besoins de l'organisation

6.1 Généralités

Le processus suivant permet à l'organisation de renforcer sa valeur sur le long terme tout en renforçant la perception de son image de marque.

Il convient que l'organisation:

- a) détermine la manière dont l'ensemble des fonctions, pratiques et processus de management des ressources humaines valorise l'organisation;
- b) identifie les objectifs et les mesures de réussite de chaque fonction, pratique et processus;
- c) évalue et assure la cohérence entre les fonctions, pratiques et processus et les objectifs économiques et les buts de l'organisation;
- d) conçoit un cadre pour les communications et les rapports sur l'efficacité de la gouvernance humaine.

NOTE L'Annexe A propose des exemples de modèles de rapport.

6.2 Communication

Il convient que l'organisation établisse des méthodes de communication pour assurer que les informations nécessaires sont diffusées à tous les niveaux, y compris aux parties prenantes internes et externes.

Il convient que les rapports de l'organisation relatifs à la gouvernance humaine décrivent le système et en quoi il contribue à valoriser l'organisation, sur le long terme. Il convient que l'information sur les rôles et responsabilités assumés pour mettre en pratique la gouvernance humaine comprenne des analyses approfondies du système mais, pour la Direction, le rapport produit sera plus concis et moins détaillé.

Il convient de conserver les principes et décisions afférents à la gouvernance humaine sous la forme d'une documentation disponible sur demande.

Il est recommandé de communiquer les informations suivantes aux parties prenantes appropriées, y compris aux employés et à la Direction:

- a) les valeurs de l'organisation ainsi que la mission et la vision définies (en intégrant les principes de la gouvernance humaine);
- b) un rapport de synthèse.

NOTE L'Annexe B propose des exemples de modèles de rapport à l'intention des organisations.

6.3 Contenu des rapports relatifs à la gouvernance humaine

6.3.1 Généralités

Il convient que les rapports relatifs à la gouvernance humaine comprennent trois sections: les besoins de l'organisation, les pratiques et processus de gouvernance humaine, et l'analyse.

6.3.2 Les besoins de l'organisation

Il convient que cette section comprenne:

- l'énoncé de la vision, des valeurs, de la mission et de la stratégie;

- les indicateurs clés de performance pour la gouvernance humaine en relation avec les besoins organisationnels (par exemple, rapport coût/efficacité, produits innovants ou relations clients).

En fonction des critères ci-dessus, il convient que l'organisation identifie les indicateurs clés de réussite essentiels pour le processus de gouvernance humaine qu'elle met en pratique (par exemple, mesures de l'innovation, du turnover, de l'absentéisme ou de la satisfaction clients).

Étant donné que chaque organisation est unique, il existe différents modèles opérationnels de la gouvernance humaine. Il convient que le management des fonctions Ressources humaines apparaisse dans un organigramme représentant la structure organisationnelle avec les rapports hiérarchiques associés.

NOTE L'[Annexe A](#) propose un exemple de modèle général.

6.3.3 Fonctions Gouvernance humaine, pratiques et processus

Pour identifier les fonctions, pratiques et processus, il y a lieu de passer par les étapes suivantes:

- déterminer les fonctions Gouvernance humaine selon l'organigramme de la structure organisationnelle;
- définir les objectifs et les indicateurs permettant de mesurer chacune des fonctions Gouvernance humaine;
- évaluer et aligner le management des fonctions Gouvernance humaine;
- identifier les pratiques qui sont associées à chaque fonction et niveau de l'organisation;
- s'assurer que les pratiques sont alignées avec les objectifs de la fonction Ressources humaines et les niveaux de management de l'organisation;
- établir des indicateurs pertinents pour chaque pratique;
- définir une plage de résultats acceptables;
- identifier les outils et processus pour chaque pratique;
- examiner quels principes de gouvernance humaine sont mis en avant par ces outils et processus, pour les employés et autres parties prenantes;
- promouvoir les interactions et l'engagement parmi les parties prenantes, pour qu'elles recueillent et partagent les retours d'informations sur les objectifs et les résultats;
- évaluer et identifier les principes de gouvernance humaine qu'il convient de communiquer, et appliquer des actions correctives si certains de ces principes ne sont pas communiqués.

NOTE L'[Annexe A](#) propose des exemples de modèles.

6.3.4 Analyse

Pour évaluer l'efficacité de l'ensemble du système de gouvernance humaine au sein de l'organisation, il convient d'analyser toutes les activités qui déterminent le comportement humain dans ladite organisation.

Il convient que l'analyse initiale:

- garantisse que les indicateurs clés de performance et les mesures qui étaient utilisés antérieurement sont toujours adaptés;
- porte sur l'ensemble du processus pour s'assurer de son alignement et identifier les écarts.