

LA BOÎTE À OUTILS

DES

RESSOURCES HUMAINES

Annick Haegel

64

outils
clés en main

+

3

vidéos
d'approfondissement

3^e édition



DUNOD

Crédits iconographiques

Avant-propos : © sabelskaya - Adobe Stock; Dossier 1 : © tashatuvango - Adobe Stock; Outil 1 : © Flatart - Noun Project; Outil 3 : © Viral faisalovers - Noun Project; Outil 4 : © Adrien Coquet / © Mint Shirt / © Saepul Nahwan / © Creative Stall - Noun Project; Outil 5 : © Gilbert Bages - Noun Project; Outil 6 : © Wilson Joseph - Noun Project; Outil 7 © Gregor Cresnar - Noun Project; Dossier 2 : © Leonid - Adobe Stock; Outil 8 : © Gan Khoon Lay - Noun Project; Outil 9 : © Aneeqe Ahmed / © Adrien Coquet / © AliWijaya / © Adrien Coquet - Noun Project; Outil 10 : © b parias - Noun Project; Outil 11 : © Adrien Coquet / © Erik Vullings / © Eat Bread Studio / © Fauzan Adiima / © Edward Boatman / © Anna Sophie - Noun Project; Outil 12 : © Wilson Joseph - Noun Project; Dossier 3 : © sebra - Adobe Stock; Outil 15 : © Aneeqe Ahmed - Noun Project; Outil 16 : © Adrien Coquet / © Nithinan Tatah / © Chanut is Industries - Noun Project; Outil 21 : © Fatih Studio - Noun Project; Dossier 4 : © ordinary042 - Adobe Stock; Outil 26 : © Daniel Falk - Noun Project; Dossier 5 : © Trueeffelpix - Adobe Stock; Outil 30 : © hafiudin / © Dennis Dick / © kareemovic2000 / © Mister Pixel / © Arafat Uddin - Noun Project; Outil 31 : © ProSymbols - Noun Project; Outil 32 : © jesadaphorn - Adobe Stock; Outil 34 : © hafiudin / © b farias / © ArtWorkLeaf / © zidney - Noun Project; Dossier 6 : © contrastwerkstatt - Adobe Stock; Outil 37 : © Maxim Kulikov - Noun Project; Dossier 7 : © Rawpixel.com - Adobe Stock; Outil 46 : © parkjisun - Noun Project; Dossier 8 : © andyller - Adobe Stock; Outil 49 : © parkjisun / © Wilson Joseph / © Arafat Uddin / © Adrien Coquet - Noun Project; Dossier 9 : © thodonal - Adobe Stock; Outil 52 : © Gan Khoon Lay - Noun Project; Dossier 10 : © Rawpixel.com - Adobe Stock; Outil 53 : © icon 54 / © Adrien Coquet / © popcornarts - Noun Project; Outil 56 : © Eucalyp - Noun Project; Outil 61 : © Adrien Coquet - Noun Project; Outil 62 : © JeromeCronenberger - Adobe Stock; Outil 64 : © Adrien Coquet / © Creative Mania / © Wilson Joseph / © b farias - Noun Project.

Illustration (outil 42) : **Rachid Marai**

Mise en page : Belle Page

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© Dunod, 2020, 2022 pour la nouvelle présentation

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-084601-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

Boîte à outils

Des outils classés par dossiers thématiques

5 DOSSIER

IMAGE DE MARQUE ET NOTORIÉTÉ

“ Être le meilleur est bien, car tu es le premier. Être unique est encore mieux car tu es le seul. ”
Wilson Kanadi

Une présentation visuelle de chaque outil

Exercices



Exercice 1 Améliorer sa concentration

- Formez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

Exercice 2 La méthode d'écoute avec le cœur

La technique se résume en cinq questions

1. Que vous réveille ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui est le plus difficile pour vous ?

Outil 33 Le Personal Branding

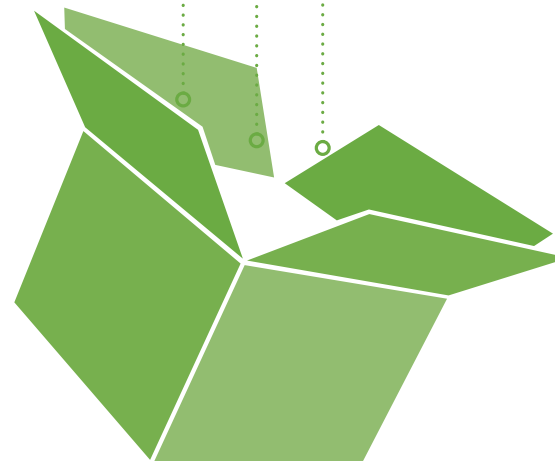
En quelques mots

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing ou au Personal Branding est l'ensemble des moyens techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité, se rendre visible et se promouvoir de façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les individus développent leur notoriété et travaillent leur image. Il est possible d'être utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPIÉRIENCE POUR LE CLIENT

Composants de la valeur perçue dans l'expérience	Ressources apportées par l'entreprise à l'origine de cette valeur
Maîtrise	des offres spéciales, de ventes flash, de rabais, de jouer sur des événements, des déjeuners gratuits
Fait économiser ou gagner de l'argent	
Temporité	une ouverture sur une longueur de temps
Fait gagner du temps ou respecte l'implicite souhaité par le client	

Des exemples, cas ou exercices pour approfondir



Avant-propos

“

Commencez maintenant, pas demain.
Demain est une excuse de perdant.

Andrew Fashion



L'ouvrage que nous vous proposons est dédié aux Ressources Humaines. Il a pour objectif de fournir des grilles de compréhension et des outils pour répondre aux problématiques RH régaliennes mais également à celles nouvellement rencontrées dans les organisations. De récentes réformes, comme la Loi Travail et les ordonnances Macron, ainsi que la loi « Avenir Professionnel », ont fortement modifié le paysage RH.

La gestion des Ressources Humaines en pleine évolution

La flexibilité de l'organisation a succédé à la standardisation. Aujourd'hui, les organisations éclatées en petites structures sont imbriquées dans des formes variées de dépendance et d'externalisation qui débordent des frontières nationales. La flexibilité sous toutes ses formes (effectifs, équipes, temps de travail, horaires, localisation du lieu de travail, lien de subordination, flexibilité fonctionnelle...), mais aussi les nouvelles technologies, l'intelligence artificielle, le travail en réseau, la qualité, la satisfaction du client, l'individualisation des situations de travail, la diversification des formes d'emploi, ont contribué à générer, pour beaucoup d'entre elles, stress, surcharge de travail, insécurité et exclusion, même si elles ont développé un travail de qualité à la fois rentable et porteur de flexibilité aux avantages partagés.

Ces nouvelles formes d'organisation du travail beaucoup plus agiles et réinventées, voire libérées, les plus aptes à répondre aux défis d'une économie mondialisée en mouvance rapide (compétitivité, maximisation des profits) ont profondément modifié les manières de travailler, les critères de définition et de reconnaissance du travail.

La digitalisation, la responsabilité sociale et sociétale des entreprises, l'importance de la protection des données personnelles, l'arrivée progressive de l'intelligence artificielle,

font déjà partie du quotidien. Dans ce contexte perturbé, les DRH doivent avoir de solides convictions et savoir les faire partager à leur comité de direction et à leurs managers pour accompagner les transformations en cours et celles à venir.

Cette 3^e édition offre une vision globale des problématiques RH actuelles et futures. Les domaines régaliens, plus traditionnels du métier de RH (tels que le recrutement, l'appréciation, le développement de compétences...) sont également étudiés et apportent des outils concrets adaptés au monde actuel. Cette dernière édition intègre les modifications du Code du travail introduites par les ordonnances Macron de 2017 et la « loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel » de 2018 qui impactent fortement les pratiques.

Les solutions apportées

La *Boîte à Outils des Ressources Humaines* répond aux besoins des directions des Ressources Humaines, aux étudiants voulant intégrer cette dimension RH dans leur cursus, ainsi qu'aux managers opérationnels qui utilisent au quotidien les démarches et les outils RH. Il ne faut pas perdre de vue que le manager est la pièce maîtresse de la gestion des Ressources Humaines dans la mesure où le manager est le premier RH de son équipe et sans lequel la mise en œuvre des politiques RH ne pourrait se faire.

Outils, diagnostics, exemples de supports et quiz sont proposés à travers les 10 dossiers de cette *Boîte à Outils*. Elle offre à la fois les clés pour faire évoluer la fonction RH, comprendre les différents rôles permettant de répondre aux nouveaux enjeux de l'organisation, mais également les outils favorisant le développement de la professionnalisation et la facilitation du partage de la fonction RH avec les managers.

Sommaire des vidéos

Certains dossiers sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos.

- Repenser la fonction RH (dossiers 1, 2 et 6)
- Accompagner les transformations (dossiers 3, 4, 7 et 9)
- Les évolutions juridiques de la fonction RH (dossiers 5 et 10)

Sommaire

	Avant-propos.....	4
DOSSIER 1	NOUVEAU RH : BUSINESS, HUMAN, DIGITAL & MACHINE PARTNER (🎥 avec vidéo).....	8
	• <i>Outil 1</i> La fonction RH Business Partner.....	10
	• <i>Outil 2</i> La fonction RH Human Partner et la responsabilité sociétale.....	12
	• <i>Outil 3</i> La fonction RH Digital Partner.....	14
	• <i>Outil 4</i> La fonction RH et l'intelligence artificielle.....	16
	• <i>Outil 5</i> La médiation en entreprise.....	18
	• <i>Outil 6</i> La fonction RH : une fonction partagée avec les managers.....	20
	• <i>Outil 7</i> Des outils RH au service des managers.....	22
DOSSIER 2	DIVERSITÉ ET DISCRIMINATION AU TRAVAIL	24
	• <i>Outil 8</i> La discrimination au travail.....	26
	• <i>Outil 9</i> La diversité au travail.....	28
	• <i>Outil 10</i> L'égalité de traitement entre les femmes et les hommes.....	30
	• <i>Outil 11</i> L'index de l'égalité professionnelle Femmes-Hommes.....	34
	• <i>Outil 12</i> Les générations Y et Z au travail.....	36
DOSSIER 3	LE RECRUTEMENT : UN PROCESSUS FORTEMENT ENCADRÉ (🎥 avec vidéo).....	38
	• <i>Outil 13</i> Le processus de recrutement.....	40
	• <i>Outil 14</i> La non-discrimination en recrutement.....	42
	• <i>Outil 15</i> La description de poste ou de fonction.....	44
	• <i>Outil 16</i> La description du profil recherché pour tenir le poste.....	48
	• <i>Outil 17</i> La structure de l'entretien de recrutement.....	50
	• <i>Outil 18</i> Les questions posées en recrutement.....	52
	• <i>Outil 19</i> Les tests utilisés en gestion des Ressources Humaines.....	58
	• <i>Outil 20</i> Le processus d'intégration des nouveaux embauchés.....	60
	• <i>Outil 21</i> La période d'essai.....	64
DOSSIER 4	LA GESTION DES EMPLOIS ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS (GEPP)	66
	• <i>Outil 22</i> La démarche de gestion des emplois et des parcours professionnels.....	68
	• <i>Outil 23</i> La description de l'emploi-type.....	70
	• <i>Outil 24</i> La carte des métiers.....	74
	• <i>Outil 25</i> Le dictionnaire des compétences de l'organisation.....	78
	• <i>Outil 26</i> La grille d'analyse stratégique SWOT / Compétences.....	82
	• <i>Outil 27</i> Les emplois sensibles.....	84
	• <i>Outil 28</i> La méthode pour traiter les emplois sensibles.....	86
	• <i>Outil 29</i> Les emplois stratégiques de l'organisation.....	88
DOSSIER 5	DE LA FORMATION AU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	90
	• <i>Outil 30</i> Le plan de développement des compétences.....	92
	• <i>Outil 31</i> La compétence : comment devient-on compétent ?.....	94

	• <i>Outil 32</i>	Le compte personnel de formation ou CPF	96
	• <i>Outil 33</i>	Le CPF de transition professionnelle	98
	• <i>Outil 34</i>	Le conseil en évolution professionnelle ou CEP	100
	• <i>Outil 35</i>	La mobilité professionnelle	102
DOSSIER 6	L'ENTRETIEN ANNUEL & L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL		106
	• <i>Outil 36</i>	La conduite de l'entretien annuel d'appréciation	108
	• <i>Outil 37</i>	La fixation des objectifs individuels et collectifs	112
	• <i>Outil 38</i>	La préparation à l'entretien annuel par le collaborateur	114
	• <i>Outil 39</i>	L'entretien professionnel : une obligation légale	116
	• <i>Outil 40</i>	La fusée des compétences	120
DOSSIER 7	LES TALENTS ET LES POTENTIELS : UN LEVIER DIFFÉRENCIATEUR		122
	• <i>Outil 41</i>	La matrice d'identification des profils d'une équipe	124
	• <i>Outil 42</i>	Les talents de l'organisation	126
	• <i>Outil 43</i>	La détection des hauts potentiels	128
	• <i>Outil 44</i>	Le plan de succession pour préparer l'avenir	132
	• <i>Outil 45</i>	L'assessment et le development center	134
	• <i>Outil 46</i>	Le 360° feed-back	136
DOSSIER 8	LA RÉMUNÉRATION DES COLLABORATEURS		140
	• <i>Outil 47</i>	L'augmentation individuelle des salaires	142
	• <i>Outil 48</i>	La matrice pour accorder des augmentations de salaire	144
	• <i>Outil 49</i>	Les primes et bonus sur objectifs individuels et collectifs	146
DOSSIER 9	CLIMAT SOCIAL, BIEN-ÊTRE, CONFLITS & RISQUES PSYCHOSOCIAUX		148
	• <i>Outil 50</i>	Le climat social : comment le mesurer ?	150
	• <i>Outil 51</i>	Le conflit social et ses règlements	154
	• <i>Outil 52</i>	Le bien-être au travail et la prévention des risques psychosociaux	156
DOSSIER 10	LE DROIT DU TRAVAIL INDIVIDUEL ET COLLECTIF FORTEMENT RÉFORMÉ (avec vidéo)		160
	• <i>Outil 53</i>	Le règlement intérieur de l'entreprise	162
	• <i>Outil 54</i>	Le contrat à durée indéterminée (CDI)	164
	• <i>Outil 55</i>	Le contrat à durée déterminée (CDD)	166
	• <i>Outil 56</i>	Les suspensions du contrat de travail	168
	• <i>Outil 57</i>	Les sanctions disciplinaires	170
	• <i>Outil 58</i>	La démission	172
	• <i>Outil 59</i>	Les ruptures conventionnelles individuelles et collectives (RCC)	174
	• <i>Outil 60</i>	Le licenciement pour motif personnel	176
	• <i>Outil 61</i>	Le droit de grève	180
	• <i>Outil 62</i>	Le comité social et économique (CSE)	182
	• <i>Outil 63</i>	Le délégué syndical et le représentant de la section syndicale	184
	• <i>Outil 64</i>	Le statut protecteur des représentants du personnel	186
	Bibliographie		188

1

DOSSIER

NOUVEAU RH : BUSINESS, HUMAN, DIGITAL & MACHINE PARTNER

“

Prenez vos décisions en fonction d'où vous allez,
pas en fonction d'où vous êtes.

James Arthur Ray



<http://dunod.link/ehnois6>



Face à un environnement en perpétuelle transformation, les organisations passent d'une logique de gestion à une logique de changement et d'adaptation permanente. Le facteur humain reste aujourd'hui l'un des derniers leviers pour gagner en efficacité et augmenter la performance de l'organisation. Pour accompagner les transformations, le DRH est plus que jamais au cœur du dispositif.

Quels sont les changements constatés ?

La digitalisation et l'intelligence artificielle, la globalisation des marchés, la dérégulation de pans entiers de l'économie et les transformations démographiques et sociologiques, qui créent de nouvelles attentes et exigences, ont considérablement modifié le rapport au travail. Le numérique favorise également le développement de nouvelles formes de travail qui participent au brouillage des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle. Ces bouleversements profonds impactent directement la fonction RH, ses rôles et ses processus-clés.

Les directions générales sont, pour la plupart, bien conscientes que toutes ces transformations modifient en profondeur la relation au travail. Dans ce contexte, elles comptent sur la fonction RH pour accompagner humainement ces transformations et préparer ce nouveau futur, mais elles exigent en parallèle des réductions de coûts, des retours sur investissements rapides et une mise en conformité constante vis-à-vis des nouvelles réglementations françaises et européennes.

Quels sont les nouveaux rôles et attentes des Directions Générales vis-à-vis de la fonction RH ?

Les équipes RH ne sont pas toujours en phase avec les besoins réels de l'organisation et des collaborateurs. Au-delà de ses rôles traditionnels, tels que le recrutement, les relations sociales, etc., elle doit se renouveler en profondeur. Être DRH nécessite de répondre de manière circonstanciée et de faire évoluer ses politiques et ses pratiques. La fonction RH doit réussir sa propre transformation en s'affirmant davantage dans ses rôles de *Business, Human, Digital & Machine Partner*.

Les outils

1	La fonction RH Business Partner	10
2	La fonction RH Human Partner et la responsabilité sociétale	12
3	La fonction RH Digital Partner	14
4	La fonction RH et l'intelligence artificielle	16
5	La médiation en entreprise	18
6	La fonction RH : une fonction partagée avec les managers	20
7	Des outils RH au service des managers	22



Outil

1

“
Changez
vos stratégies et
tactiques, mais jamais
vos principes.

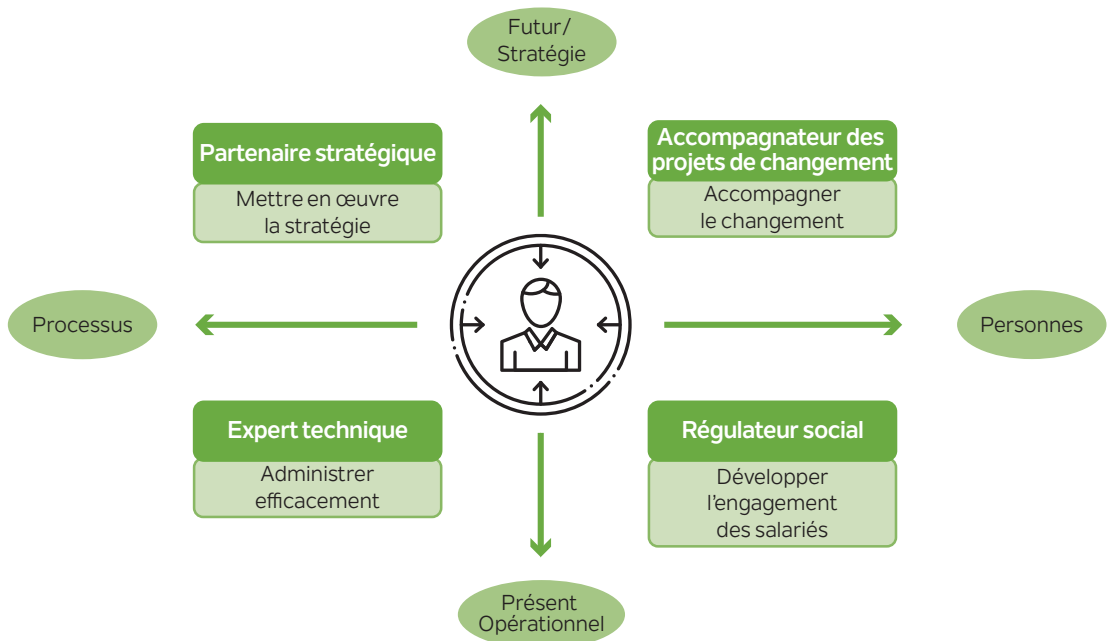
John Kessel

La fonction RH Business Partner

En quelques mots

Le **processus d'alignement** de la politique RH aux objectifs stratégiques de l'organisation est connu sous le nom de *RH Business Partner*. Dave Ulrich a popularisé l'idée que les RH sont de véritables partenaires stratégiques au même titre que les autres fonctions de l'organisation. Il a proposé, dès 1997, une **modélisation des quatre rôles que doivent assurer les professionnels RH** pour devenir des HRBP (*Human Resources Business Partner*). Cette modélisation est toujours d'actualité.

LES 4 RÔLES DE LA FONCTION RH



Selon Dave Ulrich, *HR Champions*, 1997.



POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La matrice de Dave Ulrich permet de prendre conscience des différentes dimensions de la fonction RH. Elle doit permettre à la fonction RH de mieux comprendre son rôle et ses missions qui vont bien au-delà de la partie administrative et des relations sociales où elle représente la Direction Générale dans le dialogue social.

Dave Ulrich propose ainsi, dès 1997, une **modélisation des quatre rôles que doivent assurer les professionnels RH** pour devenir des acteurs clés du business.

Contexte

Aujourd'hui encore, les quatre rôles décrits par Ulrich sont d'actualité et toujours attendus par les Directions Générales. Les DRH sont mandatés pour définir la politique RH et l'aligner sur la stratégie de l'organisation. La fonction RH est considérée comme un acteur clé de l'accompagnement des transformations de l'organisation. Elle doit oser poser les questions « RH » et conseiller la Direction Générale sur des décisions qui impactent les femmes et les hommes au travail. Elle influence ainsi sur les décisions en soulevant les problèmes sociaux.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

La fonction RH doit jouer quatre rôles complémentaires contribuant à atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

Elle doit être :

1. Un partenaire stratégique

La fonction RH doit faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie de l'entreprise. Les politiques RH, telles que le recrutement, le développement des compétences, la rémunération, la gestion des talents, la démarche de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) ou encore la politique sociale, doivent contribuer à atteindre les objectifs stratégiques.

2. Un expert administratif

Elle assure la qualité des prestations administratives RH : paie et relations sociales. C'est le socle indispensable sur lequel s'appuient les autres processus RH.

3. Un agent du changement

Elle doit intervenir en amont du changement afin d'encourager les nouveaux comportements et leur efficacité. C'est de sa responsabilité de mettre en place une culture du changement et de la transformation.

4. Un champion des salariés

Elle doit développer l'engagement des salariés et jouer un rôle de régulateur social. Elle s'assure de faire changer les mentalités et veille à la mise en valeur des salariés en tant que ressources stratégiques et non seulement en tant que variables d'ajustement. Elle assure ainsi le développement du capital humain et veille au bon développement du climat social et du bien-être au travail. Quand elle fait gagner ses salariés, elle fait gagner l'entreprise. Selon une étude réalisée en 2018 par Harvard et le MIT, les salariés heureux sont deux fois moins malades, six fois moins absents, 31 % plus productifs et 55 % plus créatifs.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Gardez toujours en tête qu'un RH Business Partner optimise les Ressources Humaines d'une entreprise en intégrant systématiquement une dimension sociale importante dans sa démarche.**
- ✓ **Accompagnez toute décision importante d'un effort particulier de conduite du changement.**

“

Pas d'entreprise qui gagne dans un monde qui perd.

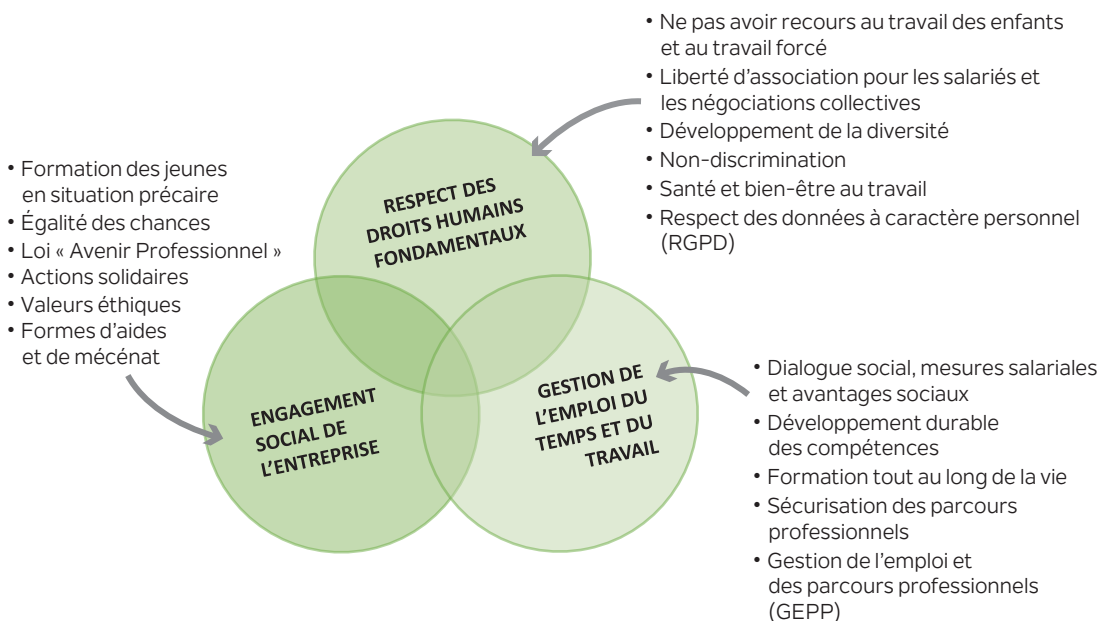
Alain Dinin et Jean-Philippe Ruggieri

La fonction RH Human Partner et la responsabilité sociétale

En quelques mots

La **RSE** (Responsabilité Sociétale des Entreprises) regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises dans le but de **respecter les principes du développement durable** (social, sociétal, environnemental et économique). Le volet social de la RSE a pour objectif de lutter contre les inégalités, de respecter la diversité, d'assurer l'égalité des chances, de faire travailler les salariés dans des conditions décentes et d'assurer l'employabilité de tous. La fonction RH peut en partie **contribuer à résoudre les problèmes de société** en développant des **politiques RH socialement responsables**. Par le développement de son volet social et sociétal, elle atteste de sa volonté de reconnaître l'existence du potentiel humain de l'entreprise et de son engagement du développement de ce patrimoine immatériel.

LES 3 DIMENSIONS DU DÉVELOPPEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les crises financières, sociales et écologiques, ont entraîné une perte de confiance des salariés dans leur entreprise. L'intégration des enjeux sociétaux dans la stratégie des organisations pourrait inverser cette tendance, améliorer la compétitivité et la croissance des entreprises, mais également l'attractivité et la fidélisation des talents. Le volet social de la RSE entraîne une augmentation de la productivité par une baisse des coûts, des pénalités et des conflits. Il crée un engagement plus fort des jeunes générations hautement sensibles à cette dimension sociale entre collaborateurs.

Contexte

La loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE), puis la loi Grenelle 2 complétée par la loi Warsmann 4 et enfin la transposition de la directive 2014/95/EU obligent, par le décret du 9 août 2017, les entreprises cotées sur un marché réglementé et les grandes entreprises à publier des indicateurs extra-financiers dans leur rapport de gestion.

Les entreprises et les groupes qui y sont soumis doivent publier leurs données sociales, sociétales, économiques et environnementales dans un rapport RSE appelé **Déclaration de performance extra-financière**.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Impliquer la Direction Générale dans une démarche de responsabilité sociale durable.
2. Faire contribuer la fonction RH à cette politique en prenant en compte la dimension sociale et sociétale dans ses pratiques et politiques.
3. Présenter les actions RH et les moyens à mettre en place pour accompagner les problématiques sociales et sociétales.
4. Signer des accords et des chartes en y intégrant des engagements sociaux et sociétaux à mettre en œuvre.

5. Communiquer auprès des managers et les rendre acteurs du déploiement des engagements pris auprès de leurs équipes.

6. Élaborer des indicateurs pour mesurer la réelle contribution de la fonction RH au volet social et sociétal de la politique RSE de l'entreprise.

Méthodologie et conseils

Les indicateurs à suivre pour mesurer la contribution RH à la politique RSE sont, par exemple, le taux d'absentéisme, le nombre de conflits, l'augmentation des compétences, le taux d'emploi des populations à risque, le taux d'accidents de travail, le taux de satisfaction des salariés, le nombre de recrutements des populations issues de la diversité, etc.

Par cette démarche RSE, la fonction RH apporte un changement de comportement, un passage de l'individuel au collectif et permet d'inscrire l'entreprise dans un mouvement d'entreprises socialement responsables. Elle améliore l'image de l'entreprise en mettant l'homme au cœur de l'organisation et favorise la rétention et l'attraction des talents, qui se reconnaissent dans ces valeurs éthiques.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Dans un avenir très proche, les entreprises seront jugées et valorisées, non seulement sur leur performance financière, mais aussi sur leurs moyens et actions déployés pour faire converger la stratégie de l'entreprise et les problématiques de société. La DRH est attendu sur ces nouvelles dimensions sociales et sociétales. Il n'y a plus de temps à perdre.**

La fonction RH Digital Partner

“

Accrochons-nous à ce que nous faisons de mieux en changeant notre façon de faire.

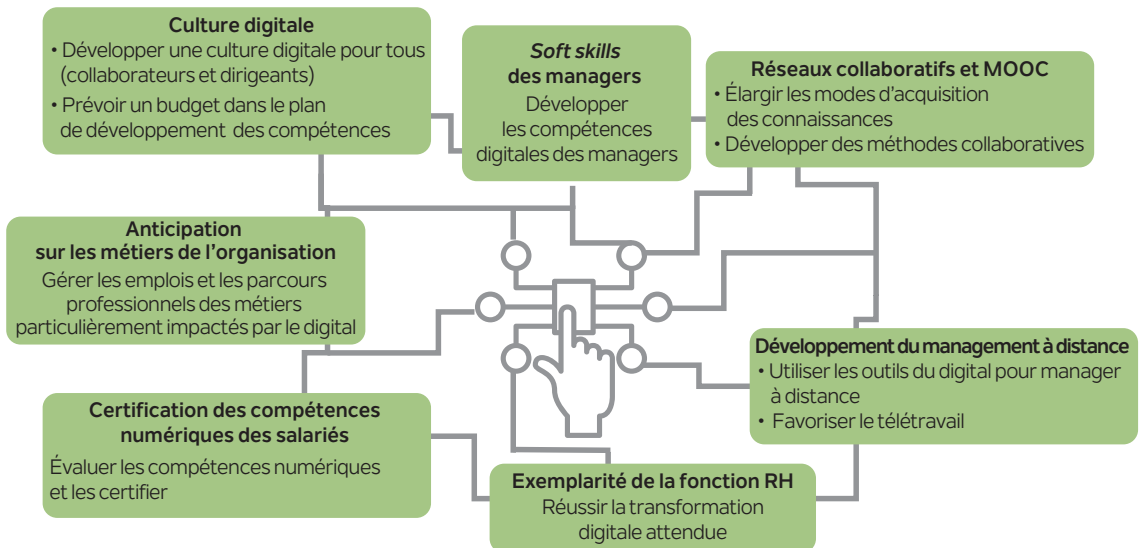
Pascal Tricoire

En quelques mots...

Le **digital** modifie l'organisation et les conditions de travail, les modes de vie des collaborateurs, les pratiques RH et les styles de management. Le modèle pyramidal, ainsi que l'approche en étoile où le manager est au centre, est remis en question. S'installe alors **un mode de travail en réseau** où les frontières hiérarchiques et géographiques s'estompent et où les démarches collaboratives prennent place en dehors du lien hiérarchique.

Les nouvelles technologies provoquent donc **un véritable changement culturel et managérial**. La fonction RH a pour rôle d'accompagner rapidement ces transformations.

LES ACTIONS CLÉS POUR ACCOMPAGNER LA DIGITALISATION





POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La transformation digitale a de nombreuses implications sur le monde du travail. C'est à la fonction RH d'identifier les évolutions liées au digital dans l'entreprise et d'en mesurer les impacts. Dans les organisations, la fonction RH est au cœur de cet accompagnement digital.

Contexte

Les entreprises françaises se placent aux trois dernières places du « Digital Transformation Index II » établi par Dell Technologies auprès de 40 pays et 4 600 dirigeants (classement qui évalue la maturité digitale des organisations). Cette mauvaise place française s'explique par un manque de culture digitale, de savoir-faire numérique des collaborateurs et des dirigeants.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Développer une culture digitale pour tous les collaborateurs afin de leur permettre de maîtriser les outils du numérique et développer des méthodes collaboratives nécessaires aux nouveaux modes de travail.
2. Transformer les rôles et les postures du manager. La fonction RH se charge de former et d'accompagner le manager dans ce nouvel environnement connecté.
3. Favoriser le management à distance et développer une nouvelle culture managériale.
4. Élargir les modes d'acquisition des compétences par l'utilisation des nouvelles modalités d'apprentissage tels que les MOOC, les e-learning, les réseaux collaboratifs, etc.
5. Anticiper l'impact du numérique sur les métiers et les compétences en identifiant les impacts quantitatifs et qualitatifs sur les métiers actuels et futurs tout en élaborant le plan d'action RH.
6. Mettre en place des règles de fonctionnement pour préserver l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle (cf. ordonnances Macron).

7. Veiller, en tant que DRH en collaboration avec le délégué à la protection des données (DPO), à respecter la confidentialité des données et à contrôler ses usages.

8. Utiliser les outils du numérique pour communiquer avec les collaborateurs et permettre à la fonction RH d'être au plus proche du terrain et d'être exemplaire en matière de digitalisation.

9. Développer des partenariats qui favorisent l'apprentissage en classes virtuelles.

10. Évaluer les compétences numériques de son entreprise pour la faire progresser.

Méthodologie et conseils

La fonction RH doit être extrêmement vigilante quant à la préservation de la marque employeur de son organisation qui peut être rapidement mise à mal par les commentaires de ses salariés ou des candidats. La DRH doit constamment évaluer la marque employeur en se connectant régulièrement sur les sites dédiés. Dans la course effrénée aux talents, la notation de l'entreprise peut avoir un effet d'attraction, de fidélisation ou de répulsion.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Faites des outils du numérique des occasions de rencontre entre collaborateurs en offrant ainsi des opportunités pour capitaliser, mutualiser des connaissances et relier des individus qui ne se rencontreraient jamais sans ces nouveaux outils.**
- ✓ **La Loi Travail reconnaît un droit à la déconnexion. Mettez en place des mesures visant à assurer le respect des congés payés et du temps de repos. Ces mesures sont négociées directement dans l'entreprise entre les représentants du personnel, les représentants syndicaux et la direction.**