

La collection business **n°1 des ventes**

LA BOÎTE À OUTILS

DES RESSOURCES HUMAINES

Annick Haegel

3^e édition

64

outils
clés en main

+

3

vidéos
d'approfondissement



DUNOD

LA BOÎTE À OUTILS

DES

RESSOURCES HUMAINES

Annick Haegel

64

outils

clés en main

+

3

vidéos
d'approfondissement

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 : © Trueffelpix – 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](#)

© Dunod, 2020
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-080861-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e 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 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

Outil

33

Le Personal Branding

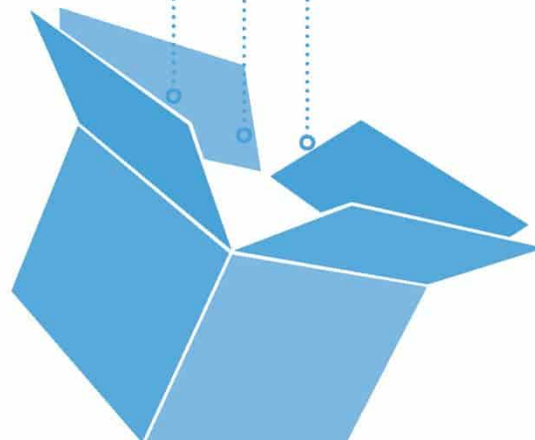
En quelques mots

Le Personal Branding ou le positionnement de sa marque personnelle est un outil de diffusion et de mise en œuvre d'actions d'images visant à contribuer à la construction de son image personnelle. C'est un processus où le Personal Branding est l'ensemble des moyens techniques et créatifs que l'on utilise afin de créer une personnalité, se rendre visible et se promouvoir de façon pertinente et efficace. À l'issue des entreprises qui créent des marques, les individus créent leur propre image et travaillent leur image, il est possible d'être de construire et mettre en œuvre sa propre « marque ».

LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR 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](#))

DOSSIER
1

**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/ehhois6>

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](#)

[2 La fonction RH Human Partner et la responsabilité sociétale](#)

[3 La fonction RH Digital Partner](#)

4 La fonction RH et l'intelligence artificielle

5 La médiation en entreprise

6 La fonction RH : une fonction partagée avec les managers

7 Des outils RH au service des managers

OUTIL 1

La fonction RH Business Partner

“

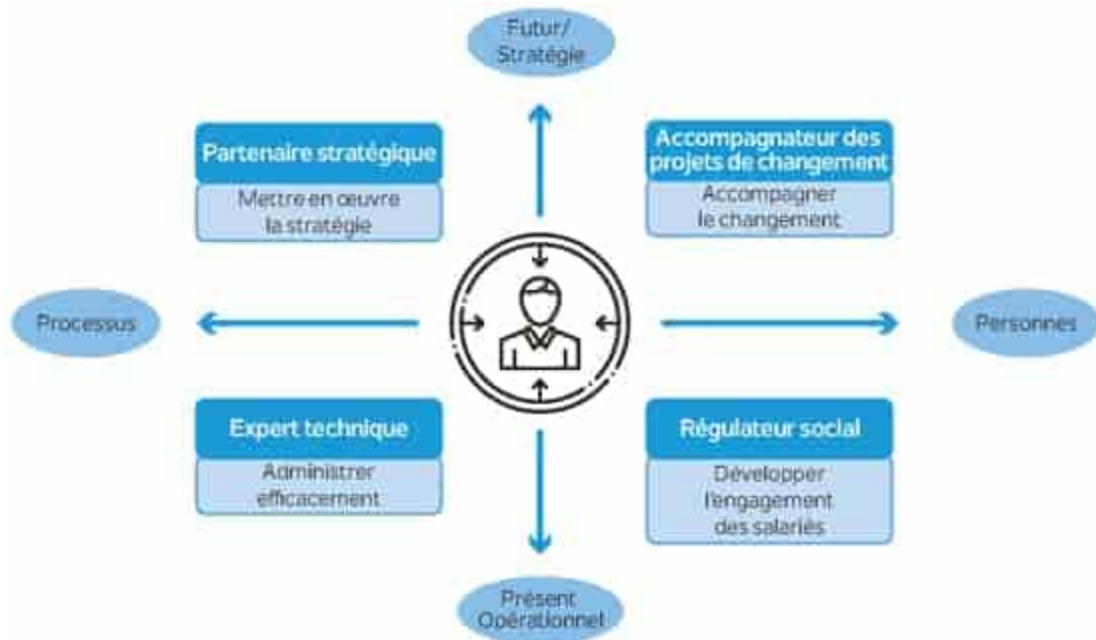
*Changez vos stratégies et tactiques, mais
jamais vos principes.*

John Kessel

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 influe 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.**

OUTIL 2

La fonction RH Human Partner et la responsabilité sociétale

“

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

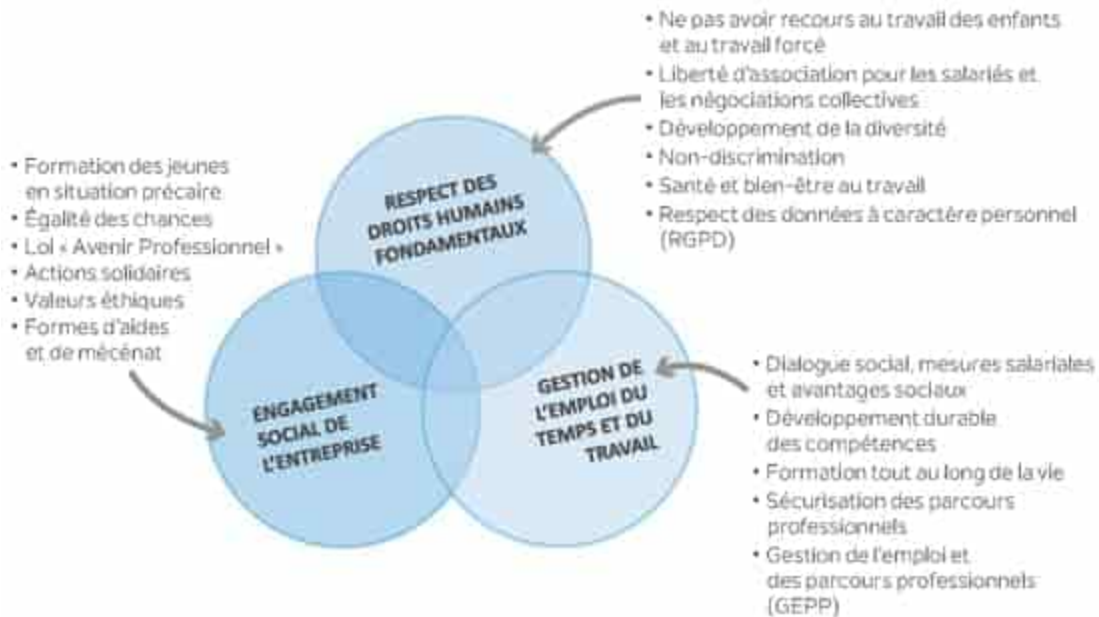
Alain Dinin et Jean-Philippe Ruggieri

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.**

OUTIL 3

La fonction RH Digital Partner

“

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

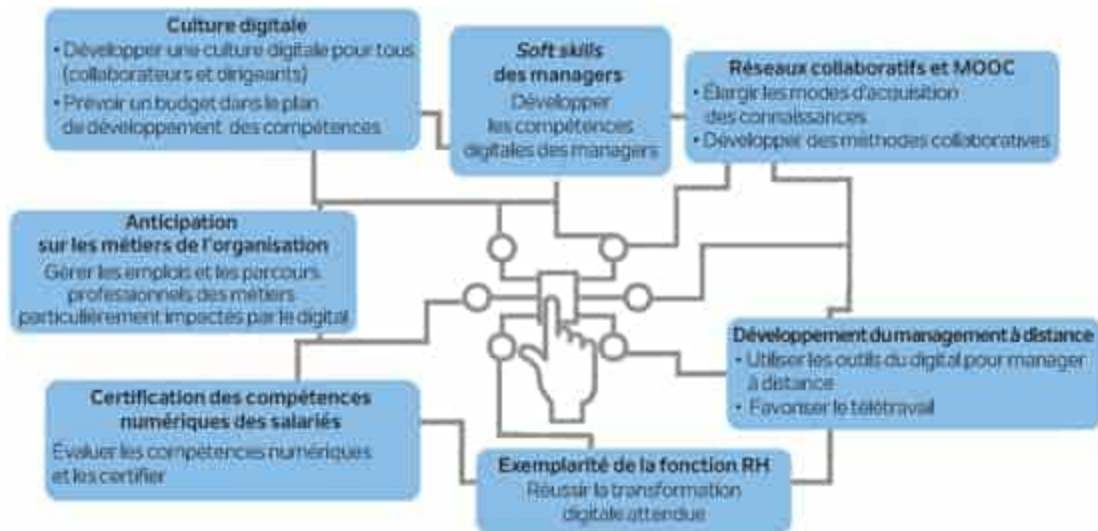
Pascal Tricoire

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.**

OUTIL 4

La fonction RH et l'intelligence artificielle

“

L'homme a la possibilité non seulement de penser, mais encore de savoir ce qu'il pense ! C'est ce qui le distinguera toujours du robot le plus perfectionné.

Jean Delumeau

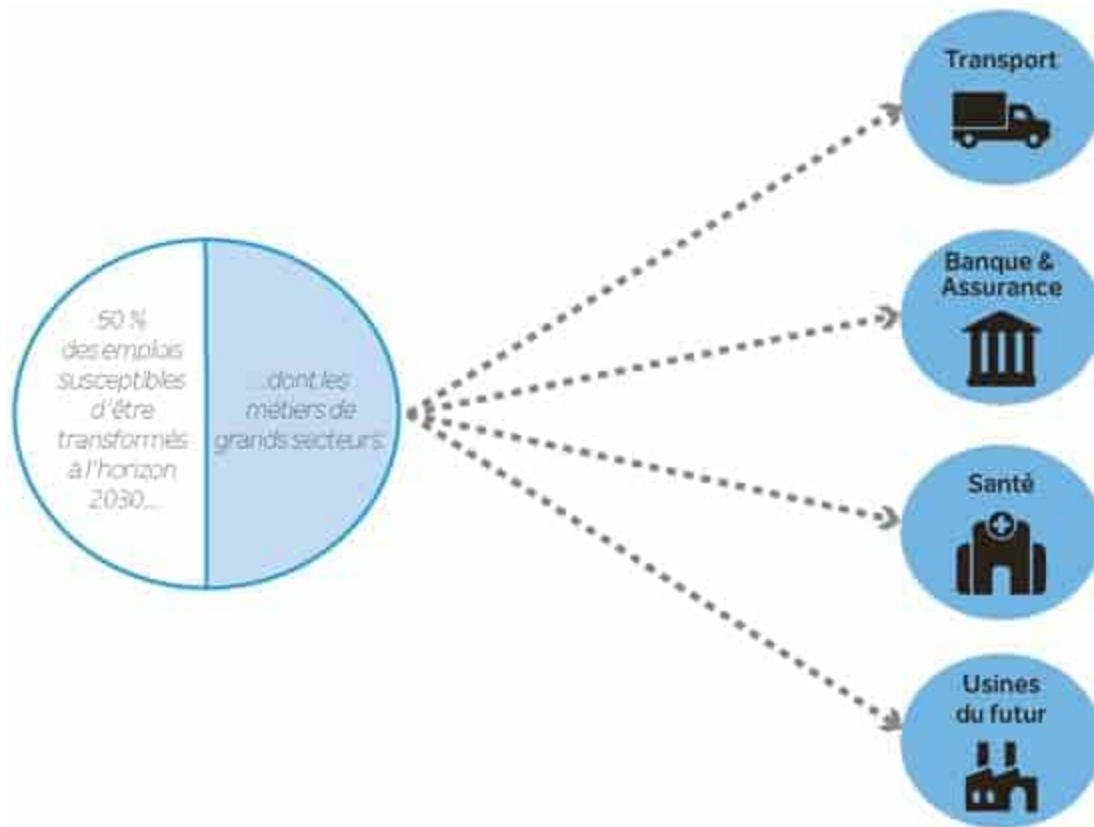
En quelques mots

Il existe un foisonnement d'initiatives en **intelligence artificielle** (IA) au sein de l'organisation, pilotées par les lignes opérationnelles. C'est à la fonction RH de jouer un rôle de coordination de toutes ces initiatives dispersées, en prenant en compte les aspects multidimensionnels de l'IA (aspects sociaux, technologiques, juridiques, industriels et éthiques).

Le rôle de la fonction RH est de **quantifier ce changement provoqué par l'IA** en identifiant le nombre de métiers impactés et le nombre de personnes

concernées par des transformations. Elle mettra en œuvre le changement et aura aussi en charge l'acculturation à l'IA de toute l'organisation.

QUELS MÉTIERS ET SECTEURS SERONT CONCERNÉS PAR LES DISPARITIONS ET TRANSFORMATIONS D'EMPLOIS ?



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'arrivée massive de l'intelligence artificielle (IA) dans quelques années engloutira de nombreux emplois et risquera d'être socialement néfaste si elle n'est pas anticipée. Pour autant, face à ce constat alarmiste, il y a bien évidemment un volet « création d'emplois » qui pourrait être plus puissant que celui entraînant la disparition des métiers.

Contexte

Une étude de 2003 de l'université d'Oxford avertissait qu'environ 47 % des emplois aux États-Unis couraient un risque élevé d'être automatisés. Même si ces chiffres sont largement surestimés, l'impact de l'automatisation sera préjudiciable pour les groupes d'emplois déjà menacés sur le marché du travail. Les conséquences seront plus graves pour les salariés les plus fragiles, notamment les jeunes et les moins qualifiés.

Mais qualifiés ou non, tous les métiers seront impactés par cette évolution. L'éducation ne protégera plus autant qu'avant dans la mesure où l'IA automatise aussi les tâches à forte valeur ajoutée. Par exemple, l'intuition d'un radiologue, le savoir-faire d'un expert-comptable ou d'un avocat, jusque-là inimitables par la machine, seront désormais captés par les algorithmes.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Il existe trois leviers de la fonction RH pour accompagner les transformations liées à l'IA.

1. Levier 1 : Mettre en place un observatoire d'évolution des métiers

Il est nécessaire d'anticiper les impacts de l'IA sur tous les métiers et non seulement sur ceux à forte répétitivité ou à faible valeur ajoutée. La fonction RH doit s'interroger, avec l'aide des directions opérationnelles concernées, sur les nouveaux métiers qui se créent, ceux recomposés et ceux disruptés par l'IA.

2. Levier 2 : Développer les nouvelles compétences comportementales

La fonction RH se doit de diffuser une culture en intelligence artificielle au sein de l'organisation, c'est-à-dire qu'elle doit développer des compétences transversales telles que la créativité, les capacités relationnelles mais aussi l'autonomie, la coopération et l'expérience client augmentée. Ces *soft skills* resteront demain l'apanage de l'humain et ne pourront être remplacés par la machine.

3. Levier 3 : Agir sur le management, pierre angulaire de la transformation

Les pratiques managériales doivent s'assouplir et les managers doivent devenir des managers dits « agiles ». Ces derniers expérimenteront ainsi de nouvelles approches telles que l'innovation participative ou le *design thinking*. Ces pratiques managériales seront requises dans les organisations disruptées par l'IA.

Méthodologie et conseils

Il est essentiel d'élever le niveau de conscience des partenaires sociaux sur les enjeux de l'IA et ses impacts sur les métiers. Cette prise en compte des impacts sur les métiers doit être au cœur des accords de GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels), ancienne GPEC.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Abordez le sujet avec prudence et évitez d'avoir une approche anxieuse.**
- ✓ **Agissez rapidement pour accompagner au mieux les salariés dont la disruption de leur métier est plus ou moins programmée.**
- ✓ **Recrutez de nouveaux profils et de nouvelles compétences requises par l'intelligence artificielle.**

OUTIL 5

La médiation en entreprise

“

*Un mauvais accommodement vaut mieux
qu'un bon procès.*

Dicton français

En quelques mots

La **médiation** est un **processus** dans lequel deux ou plusieurs personnes confient à un tiers, neutre et impartial, la mission de les aider à résoudre un litige qu'ils n'ont pas pu régler. La **médiation en entreprise** est un **processus structuré** permettant de créer un équilibre ou de retrouver un équilibre perdu entre deux parties.

C'est une approche innovante socialement qui permet de régler des conflits de manière plus rapide, moins coûteuse et plus apaisée. C'est à la fonction RH de proposer ce type de démarche. Le médiateur peut être externe ou interne.

LES 5 ÉTAPES D'UNE MÉDIATION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Plusieurs modalités de résolution de conflit existent, à savoir la négociation, la conciliation juridique et la procédure d'arbitrage. La médiation est également un mode alternatif de règlement des litiges. L'intérêt de la médiation (en comparaison aux autres approches citées) est de sortir du litige par un accord acceptable pour les deux parties avec l'aide d'un tiers.

Contexte

En Europe et surtout en France, même si la médiation prospère à l'ombre de la justice, le fonctionnement syndical, protecteur des droits collectifs, fonctionne bien. Néanmoins, on introduit de plus en plus dans les entreprises cet outil complémentaire qu'est la médiation.

Le médiateur peut être externe ou interne : si le médiateur est interne, il doit respecter les règles éthiques de la profession, telles que la neutralité, l'impartialité et l'indépendance. Ces règles sont plus difficiles à respecter quand le médiateur est interne, mais il doit s'y soumettre tout autant qu'un médiateur externe.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Avant de démarrer une médiation, les médiateurs prendront rendez-vous avec le commanditaire et les personnes concernées par la médiation. Des entretiens préalables sont particulièrement utiles lorsque de fortes tensions ou émotions s'expriment dans les propos des médiés lors du premier échange.
2. L'accueil est une phase clé de la première séance de médiation. Le médiateur doit réussir à installer la confiance dans les quinze premières minutes.
3. Après cette mise en confiance, le médiateur a pour objectif de clarifier le désaccord qui oppose les médiés et de les mettre d'accord sur ce qui les oppose avant de comprendre les enjeux des parties. Pour cela, il recherche les valeurs, les croyances et les besoins de chacune des parties.
4. Une médiation commence à prendre fin quand les solutions envisagées sont identifiées. Si le médiateur constate que l'accord risque d'être déséquilibré, il peut reformuler et ouvrir sur d'autres solutions.
5. La conclusion met fin à la médiation. Il est important de conclure par un rituel de fin dans lequel il faut être vigilant et ne pas se laisser piéger par un nouveau sujet en fin de séance.

Méthodes et conseils

- L'accueil par le médiateur repose également sur la bonne utilisation des techniques de communication, à savoir la

reformulation. Le questionnement est proscrit pendant cette phase.

- Le médiateur ne doit pas reprendre les mots violents ou intimes utilisés par les médiés. Il les transforme en mots neutres pour calmer la situation. Il doit savoir « enrober » les paroles.
- Le médiateur ne travaille pas sur les faits mais sur les représentations. Comprendre l'autre c'est avant tout connaître son cadre de référence.

Avant de vous lancer...

- ✓ **La médiation doit rester un processus volontaire auquel chaque partie doit exprimer son adhésion.**
- ✓ **La médiation permet de gagner du temps et de l'argent mais surtout de conserver les liens entre les parties après la médiation.**
- ✓ **C'est la totale liberté d'y recourir et d'en fixer les modalités qui est garante de son efficacité.**

OUTIL 6

La fonction RH : une fonction partagée avec les managers

“

Nous avons besoin les uns des autres. L'être humain n'est pas fait pour s'isoler, mais pour partager.

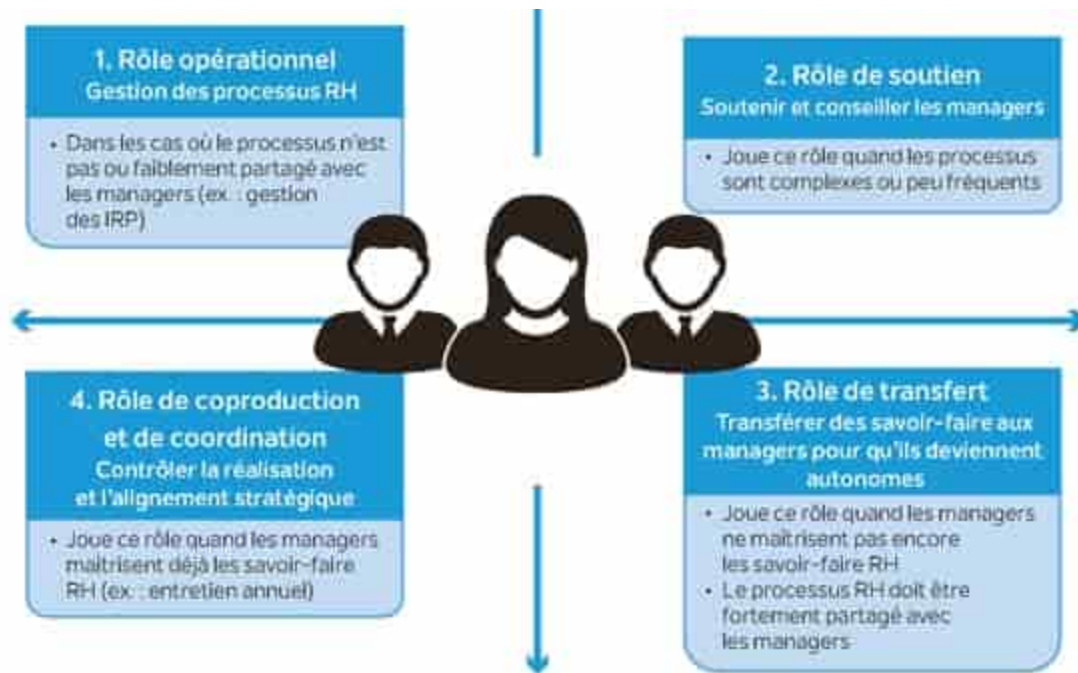
Alice Parizeau

En quelques mots

Le **partage de la fonction RH avec les managers** n'est pas toujours optimal. Il doit être renforcé pour que le capital humain soit au cœur de l'entreprise. Ce partage ne peut se faire sans une clarification des rôles des managers sur chacun des processus RH. En fonction du degré de partage des différents processus, la **fonction RH aura un rôle opérationnel, de soutien, de transfert ou de coordination et de contrôle**. Elle vient en renfort

si besoin et a pour mission de transférer son savoir auprès des managers.

LES 4 RÔLES DE LA FONCTION RH ET DES MANAGERS DANS LES DIFFÉRENTS PROCESSUS RH



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le partage de la fonction RH avec les managers est un enjeu fort pour les directions des RH. Depuis la fin des années 1990, les spécialistes RH ont pris conscience que les managers sont les mieux placés pour remplir le rôle de premier RH de l'équipe. Mais cette prise de conscience de la part des managers ne peut s'enclencher d'elle-même. Il faut absolument sensibiliser, former et accompagner les managers à l'utilisation des outils permettant de générer les bons réflexes RH.

Contexte

Les services RH ont subi des transformations fortes ces dernières années : allègement des effectifs, standardisation de la fonction RH,

culture du *reporting*, etc. La DRH a donc encore plus besoin des managers pour jouer le rôle de premier RH de l'équipe.

Mais le partage n'est pas toujours mis en pratique alors qu'il devrait être au premier rang des priorités des responsables RH. Face à la surcharge de travail, les managers ont souvent peu de temps à consacrer à la gestion RH de leur équipe et n'y trouvent pas d'intérêt.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Afficher clairement la volonté politique de mettre le manager au cœur des dispositifs RH.
2. Libérer du temps pour accomplir cette mission.
3. Faire un audit des processus RH au regard du critère « partage » et identifier les processus RH qui sont partagés, ceux qui le sont en partie et ceux qui ne le sont pas du tout.
4. Pour chacun des processus RH, se poser la question du partage (qui fait quoi, jusqu'où, quand) et prendre en compte les niveaux de savoir-faire des managers sur chacun des processus.
5. Fournir une boîte à outils RH à chaque manager et les former sur les sujets RH (droit du travail, risques psychosociaux, discrimination, recrutement, rémunération, développement des compétences...). Faire comprendre, avant tout, la finalité et le mode opératoire des outils.
6. Évaluer le rôle de « manager premier RH de son équipe », réellement tenu par le manager, lors de son appréciation annuelle et lors de l'identification de son potentiel managérial.

Méthodologie et conseils

La fonction RH a un rôle plus opérationnel sur les processus peu partagés (par exemple, la gestion des instances représentatives), alors qu'elle est en coproduction et en coordination sur des processus tels que l'appréciation annuelle ou la rémunération des collaborateurs. Elle joue un rôle de formateur ou de pédagogue sur les processus partagés mais encore non maîtrisés par les managers. Elle doit donc conseiller

et soutenir les managers sur ces processus partagés mais dont la complexité ou la faible fréquence d'utilisation font que le manager est démuné et a besoin d'aide.

Avant de vous lancer...

- ✓ **La fonction centrale RH reste le concepteur des politiques et des outils RH même si la méthode est participative.**
- ✓ **Le partage RH sera plus difficile si l'entreprise a une structure pyramidale et que les managers n'ont habituellement aucune capacité décisionnelle au quotidien, en dehors de leur champ technique.**
- ✓ **Partager la fonction RH avec les managers, c'est leur donner un puissant levier de management et éviter les risques juridiques et humains. Les outils RH bien maîtrisés leur permettent de gagner en légitimité auprès de leurs équipes et de ne pas être démunis et mis à mal sur des sujets dont ils sont directement responsables.**

OUTIL 7

Des outils RH au service des managers

“

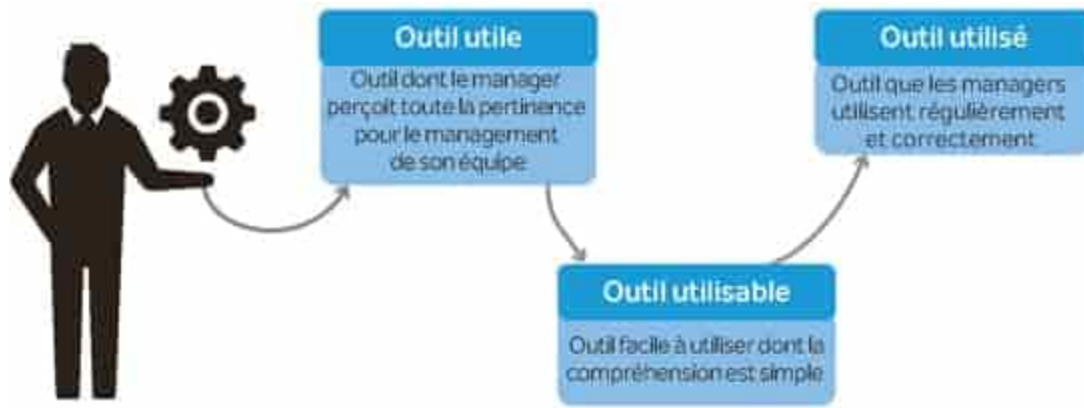
Les outils RH « 3 U » sont les fondations de la fonction RH partagée.

En quelques mots

La démarche des **outils RH « 3 U »**, alignés sur la stratégie de l'organisation, permet de mettre en place des outils RH au service des managers. Les « 3 U » d'un bon outil RH sont les suivants :

- **utile** : les managers comprennent l'intérêt de l'outil dans leur management au quotidien ;
- **utilisable** : les outils sont « ergonomiques » et les managers les trouvent faciles à utiliser. Ils savent également qui fait quoi : les contributions et rôles de chacun sont bien définis ;
- **utilisé** : c'est un bon moyen de vérifier que l'outil est bien utile et utilisable.

LES CARACTÉRISTIQUES DES OUTILS RH « 3 U »



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les DRH constatent souvent que les managers n'utilisent pas correctement ou insuffisamment les outils RH qu'ils ont en leur possession. C'est donc à eux de construire des outils au service des managers. Ces outils doivent être alignés sur la stratégie de l'entreprise.

Contexte

Les outils RH sont souvent parfaits techniquement mais complexes à utiliser au quotidien. Les responsables RH doivent veiller à les simplifier pour leur bonne utilisation et s'armer de pédagogie pour en faire comprendre le sens et l'intérêt aux managers, qui en sont les principaux utilisateurs.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Faire un diagnostic des outils existants. Pour chaque outil, vérifier qu'il est utilisé par l'ensemble des managers, conformément aux orientations stratégiques de l'organisation. Si ce n'est pas le cas, vérifier que les managers en comprennent bien la finalité et contrôler sa facilité d'utilisation.
2. Pour les outils manquants :
 - identifier les projets stratégiques de l'entreprise ;
 - sélectionner le ou les outils manquants en fonction du diagnostic et des projets stratégiques de l'entreprise ;
 - faire valider les choix par la Direction Générale.
3. Bâtir des outils selon la stratégie de l'entreprise, de manière simple et opérationnelle.
4. Fournir aux managers une boîte à outils RH complète et la publier, si possible, sur l'intranet RH pour faciliter sa diffusion.
5. Faire preuve de pédagogie et expliquer les finalités de chaque outil. Présenter le mode d'emploi.
6. Faire évoluer les outils en fonction des évolutions de l'environnement juridique, social et sociétal.

Méthodologie et conseils

- Veiller à l'alignement des outils sur la stratégie de l'entreprise et vérifier la cohérence des outils entre eux (par exemple, utiliser toujours le même dictionnaire de compétences quand on recrute, quand on évalue ou quand on promeut un collaborateur). Ne pas multiplier les outils RH si ces derniers ne correspondent pas à un besoin.
- Les outils RH ne sont pas normés. C'est à chaque entreprise de les concevoir, de les sélectionner, de les adapter à son propre contexte et de les faire évoluer.
- Avoir un catalogue d'outils déjà prêts à l'emploi permet de répondre de manière plus professionnelle et rapide aux sollicitations qui émanent de la direction, de l'encadrement, des partenaires sociaux et des salariés. Les outils aident à prendre des décisions de manière éclairée et objective.

Avant de vous lancer...

- ✓ Ne passez pas tout votre temps à construire des outils au risque de perdre le contact avec le terrain et ainsi vous enfermer dans un rôle purement technique.
- ✓ Formez les managers à la gestion et au management des RH afin qu'ils comprennent l'intérêt d'être le premier RH de leur équipe.
- ✓ Communiquez et expliquez chaque outil uniquement après la prise de conscience de l'importance pour tout manager de savoir gérer les RH. Faire prendre conscience aux managers que ce temps social est un puissant levier de motivation et de performance de l'équipe.

DOSSIER 2

DIVERSITÉ ET DISCRIMINATION AU TRAVAIL

“

Les humains doivent se reconnaître dans leur humanité commune, en même temps que reconnaître leur diversité tant individuelle que culturelle.

Edgar Morin



L'arrivée des générations Y puis Z dans l'entreprise, l'allongement de la durée de la vie professionnelle des seniors, la volonté de mettre en place l'égalité, la mixité et

la parité entre les femmes et les hommes, interpellent les fonctions RH et managériales.

La discrimination au travail

L'origine ethnique est encore, pour les DRH, le premier facteur de discrimination. La discrimination fondée sur la religion s'est aggravée au cours de la dernière décennie, selon un rapport de l'OIT. Différentes enquêtes montrent qu'on ne constate pas de réduction du nombre de discriminations. Pourtant, le législateur et les entreprises ont particulièrement investi le champ de la responsabilité sociale vis-à-vis des seniors, des jeunes, des personnes handicapées et des femmes... Pour l'heure, il est difficile de savoir si ces politiques ont éveillé la conscience des salariés, qui identifient et osent dénoncer plus facilement les actes de discrimination au quotidien, ou si elles restent sans effets réels.

Les diversités au travail

La génération Y désigne les jeunes nés entre 1978 et 1994 alors que la génération Z ceux nés entre 1995 et 2008. Ces derniers sont les véritables *digital natives*. Le mode de relation de ces jeunes avec l'entreprise est la contractualisation des échanges. Cela laisse apercevoir une autre conception du rapport au travail, marquée par une volonté de donner une place égale et d'équilibrer vie personnelle et professionnelle par une approche des relations sociales plus privatisées que communautaires.

De nos jours, les femmes au travail n'ont toujours pas le même traitement que les hommes concernant la rémunération, les évolutions professionnelles et les formations. Mais dans le cadre du regroupement des obligations d'information et de consultation récurrentes du CSE, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été intégrée dans le champ de la consultation annuelle sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi, soit dans l'une des trois grandes consultations annuelles du CSE. Ces lois récentes et ces nouvelles consultations vont aider à la prise de conscience des inégalités de traitement entre les femmes et les hommes. Ces différences encore présentes nécessitent une adaptation des politiques et des processus RH, ainsi que des pratiques managériales.

Les outils

[9 La diversité au travail](#)

[10 L'égalité de traitement entre les femmes et les hommes](#)

[11 L'index de l'égalité professionnelle Femmes-Hommes](#)

[12 Les générations Y et Z au travail](#)

OUTIL 8

La discrimination au travail

“

*Il a fallu cent ans pour effacer
les discriminations les plus criantes entre les
hommes et les femmes, mais qu'attend-on
pour abroger celles qui restent ?*

Benoîte Groult

En quelques mots

Les managers doivent connaître les **cas de discrimination** prohibés par la loi et veiller à les respecter dans tous les processus RH. Même si les lignes bougent et que des avancées certaines ont été réalisées, la non-discrimination doit rester une préoccupation constante.

La discrimination peut s'exercer partout (les managers comme les collaborateurs peuvent en être les acteurs) et peut prendre des formes larvées et moins directes, telles que des rumeurs ou des plaisanteries douteuses. Ces formes détournées et plus anonymes sont peu visibles et redoutables pour les personnes qui en sont victimes.

Elles sont d'autant plus violentes qu'elles sont diffusées sur les réseaux sociaux.

LES CAS DE DISCRIMINATION PROHIBÉS PAR LA LOI



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La discrimination consiste à restreindre les droits de certains salariés en leur appliquant un traitement défavorable, sans raison objective. Qu'elle soit volontaire ou inconsciente, la discrimination porte atteinte à l'égalité des droits et à l'égalité des chances.

En entreprise, la discrimination consiste à écarter toute personne d'une procédure de recrutement, ou de tout autre dispositif RH, en raison d'un critère discriminatoire prohibé par la loi.

Contexte

En France, il est interdit de fournir des statistiques qui font référence à l'origine ethnique, sociale et religieuse des personnes. Cette analyse est jugée discriminatoire à la différence des pays anglo-saxons. Il est

donc difficile de la tracer, comme par exemple la discrimination à l'égard des minorités visibles et de mesurer l'efficacité des politiques anti-discrimination.

Cependant, toute personne s'estimant lésée ou victime de discrimination, directe ou indirecte, peut saisir le défenseur des droits (DDD). Le défenseur des droits, autorité constitutionnelle indépendante, reprend les attributions de la HALDE depuis mai 2011. La saisie du défenseur des droits est gratuite.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Sensibiliser l'ensemble du corps managérial et les salariés au problème de la discrimination au travail.
2. Informer les managers et les recruteurs sur les cas de discriminations prohibés.
3. Former les managers et les recruteurs aux pratiques RH et aux pratiques de recrutement non-discriminatoires.
4. Faire respecter au sein de l'entreprise le principe de non-discrimination dans les pratiques RH et managériales.
5. Inscrire l'entreprise dans le mouvement des entreprises socialement responsables.
6. Se mettre en conformité avec les obligations légales et supprimer les risques juridiques.

Méthodologie et conseils

- Une différence de traitement, ou toute différence de traitement professionnel, peut, dans certains cas, justifier le refus d'une embauche. Cette différence de traitement doit répondre à une exigence professionnelle essentielle. Par exemple, certaines activités ne concernent que les artistes, certains postes de mannequins peuvent être expressément réservés à une femme ou un homme, ou encore, pour des raisons de sécurité et la protection de la santé des travailleurs, l'accès à certains

emplois peut être interdit à des travailleurs trop jeunes et / ou trop âgés.

- En revanche, la loi autorise des mesures de discrimination positive. Ainsi, elle précise bien que « *les mesures prises en faveur des personnes résidant dans certaines zones géographiques et visant à favoriser l'égalité de traitement ne constituent pas une discrimination* » (nouvel article L.1133-5 du Code du travail et article L.225-1 du Code pénal).

Avant de vous lancer...

- ✓ **Soyez tout particulièrement vigilant en cas de crise. La discrimination a tendance à se renforcer en période troublée.**

OUTIL 9

La diversité au travail

“

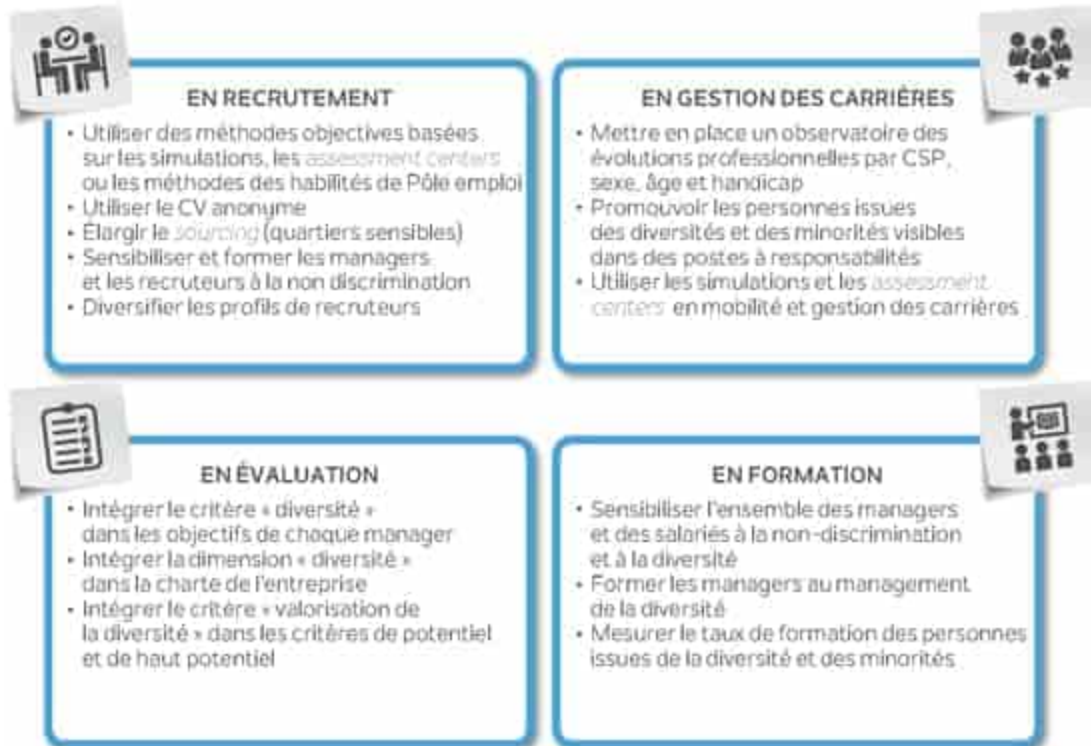
*La créativité et le génie ne peuvent
s'épanouir que dans un milieu qui respecte
l'individualité et célèbre la diversité.*

Tom Alexander

En quelques mots

Afficher une **politique de diversité**, c'est exprimer son engagement en faveur de la non-discrimination à l'emploi et de l'égalité des chances. Concernant les politiques de diversité, les entreprises sont plutôt dans l'incantation que dans l'action, car les préjugés à l'égard des diversités visibles et invisibles ont la peau dure. Des actions de sensibilisation des managers et des salariés doivent être mises en place pour la favoriser.

LES PRATIQUES RH POUR FAVORISER LA DIVERSITÉ



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Développer une politique de la diversité permet d'introduire plus d'émulation, d'innovation et de créativité au sein de l'entreprise, tout en répondant à un besoin d'image et aux obligations légales. La diversité génère l'intelligence collective.

Contexte

En dehors des actions obligatoires imposées par le législateur, peu d'entreprises ont vraiment mis en place des actions pour favoriser la diversité et lutter contre les discriminations. Les directions sont plutôt dans l'affichage d'une volonté politique que dans l'action réelle.

Selon les résultats issus d'un *testing* sur CV, réalisé par Jean-François Amadiou, directeur de l'Observatoire des discriminations, à compétences et expériences identiques, un homme aux nom et prénom de souche française, blanc et dont l'apparence physique ne présente pas de traits particulièrement disgracieux, a davantage de chance d'être convoqué à un entretien d'embauche :

- 3 fois plus qu'un candidat âgé ;
- 3 fois plus qu'un candidat au patronyme maghrébin ;
- 2 fois plus qu'un candidat en situation de handicap ;
- 1,5 fois plus qu'une femme.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Afficher clairement la volonté de développer une politique de diversité dans l'entreprise.
2. Désigner un correspondant « diversité » au sein de l'entreprise.
3. Faire un audit de tous les processus RH et vérifier qu'aucun d'entre eux ne favorise la discrimination de certaines catégories de personnes.
4. Définir un plan d'action diversité :
 - objectiver toutes les décisions RH en réalisant une véritable gestion des RH, basée sur les compétences et la performance ;
 - sanctionner tous les actes discriminatoires ;
 - établir et signer une charte de la diversité.
5. Communiquer et sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise à la diversité et à la lutte contre les préjugés.
6. Former les managers au management d'équipes issues de la diversité.
7. Mesurer les effets de la politique de diversité et communiquer sur le bilan.

Méthodologie et conseils

Les deux conditions pour développer la diversité sont :

- l'exemplarité de la ligne managériale et du top management ;
- la bienveillance à l'égard de tous les salariés dans le management au quotidien.

Mettre « la compétence » au cœur de tous les processus RH, car s'appuyer sur la compétence dans tous les actes RH coupe l'herbe sous le pied à la discrimination.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Inscrivez rapidement votre entreprise dans un mouvement d'entreprises socialement responsables.**
- ✓ **Appuyez-vous sur des études qui attestent que la diversité participe à la bonne ambiance au travail et crée de l'émulation, de l'augmentation des initiatives, de l'intelligence collective et de l'innovation pour convaincre votre Direction Générale.**
- ✓ **Veillez à être rapidement dans l'action. En effet, les entreprises sont encore dans le discours et non dans l'action ; cela risque de décrédibiliser la démarche en interne si rien n'est mis en place.**

OUTIL 10

L'égalité de traitement entre les femmes et les hommes

“

Un homme est jugé a priori compétent jusqu'à ce qu'il fasse la preuve de son incompétence. Une femme est jugée incompétente jusqu'à ce qu'elle fasse la preuve de sa compétence.

Yseulis Costes

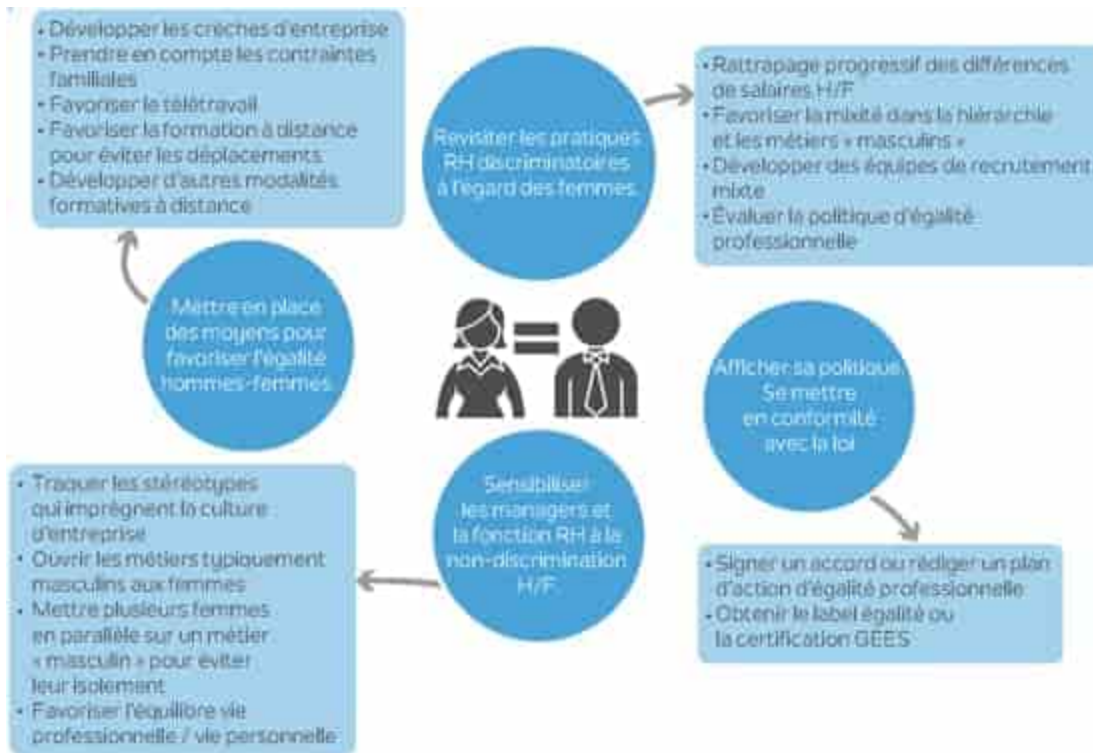
En quelques mots

Réduire les inégalités entre les hommes et les femmes est un **enjeu permanent** pour les directions RH. Il faut agir à plusieurs niveaux :

- respecter les principes en faveur de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes ;
- revisiter en priorité les processus RH (formation, recrutement) ;
- lutter contre tous les stéréotypes à l'égard des femmes par une sensibilisation des managers ;

- agir sur l'organisation en prenant en compte les contraintes familiales.

LES ACTIONS À METTRE EN PLACE POUR FAVORISER ÉGALITÉ, PARITÉ ET MIXITÉ



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'égalité Femmes-Hommes au travail reste un sujet d'actualité. Les différences entre les hommes et les femmes en matière de politique salariale, de formation et de promotion ont du mal à s'estomper. Le législateur a encore renforcé les lois pour contraindre les entreprises à agir.

Contexte

Pour les entreprises de plus de 50 salariés, des pénalités à la charge de l'employeur peuvent être mises en œuvre, soit lorsqu'elles ne sont pas couvertes par un accord ou, à défaut, par un plan d'action relatif à

l'égalité professionnelle selon la loi du 5 septembre 2018 et le décret du 8 janvier 2019, si elles n'ont pas publié leur « Index de l'égalité » ou si elles n'ont pas mis en œuvre les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.

La base de données économiques et sociales (BDES) constitue le support des consultations pour la négociation sur l'égalité professionnelle. Elle contient désormais obligatoirement une rubrique dédiée à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Se mettre en conformité avec la loi et respecter les principes en faveur de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes :
 - interdiction de discriminations en matière d'embauche ;
 - absence de différenciation en matière de rémunération et de déroulement de carrière ;
 - mise à disposition des partenaires sociaux d'informations relatives à l'égalité professionnelle dans la base de données économique et sociale ;
 - information des salariés et candidats à l'embauche et mise en place de mesures de prévention du harcèlement sexuel dans l'entreprise.
2. Sensibiliser les managers à la question de l'égalité, de la mixité et de la parité entre les deux sexes dans les actes de gestion et de management.
3. Rédiger un plan d'action ou négocier un accord.
4. Sensibiliser le conseil d'administration.
5. Revisiter les politiques et pratiques RH pour favoriser une meilleure égalité, mixité et parité.
6. Mesurer, puis publier l'index « Égalité de traitement ».

7. Mettre en place des actions correctives au regard des écarts constatés.

Méthodologie et conseils

- L'accès à la commande publique est conditionné au respect par les entreprises à leurs obligations en matière d'égalité professionnelle et à la mise en place d'un **accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**.
- L'employeur doit évaluer les risques pour la sécurité et la santé des travailleurs et doit prendre en compte l'impact différencié de l'exposition au risque en fonction du sexe.



Voir [Outil 11](#)

Avant de vous lancer...

- ✓ **Remettez l'égalité, la mixité et la parité au cœur de la politique RH de l'entreprise et réduisez ainsi la discrimination liée au critère de genre.**
- ✓ **Appuyez-vous sur des techniques objectives, basées sur l'évaluation des compétences, pour prendre des décisions en matière de promotion et de recrutement et éviter de générer des critiques.**



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Après un siècle d'importantes conquêtes, les femmes ne jouent pas avec les mêmes cartes dans l'entreprise que les hommes. Les femmes occidentales n'ont toujours pas réussi à obtenir l'égalité de traitement en matière de rémunération, de formation et de promotion. Certains métiers sont toujours réservés aux hommes ; d'autres se féminisent et perdent de surcroît leur valeur sur le marché du travail.

Des femmes en plus grande difficulté pendant la crise économique

Les études montrent qu'en période de crise, les femmes sont encore plus vulnérables. En effet, la crise a un impact plus important sur la vie professionnelle des femmes que celle des hommes. La crise accroît l'écart de traitement entre les sexes. L'homme est toujours considéré comme le « pilier de l'économie familiale » et les entreprises donnent la priorité aux hommes en cas de coup dur.

La différenciation entre sexe et genre

D'où vient cette dépréciation des femmes dans le monde du travail ?

Pour comprendre ce phénomène, il est important de différencier deux notions : le sexe et le genre. Le sexe est caractérisé par une différence anatomique entre les deux sexes (mâle et femelle), alors que le concept de genre est un construit social et culturel, qui définit les comportements normatifs du masculin et du féminin. L'état des recherches actuelles concernant le sexe ne permet pas d'affirmer de telles différences de comportement. La différence de sexe n'explique en rien les traitements inégaux accordés aux hommes et aux femmes au travail.

C'est au concept de genre que revient cette explication. Ce concept renvoie directement à un ensemble de règles implicites et explicites régissant les rapports entre les hommes et les femmes et qui leur attribuent des valeurs et des responsabilités propres à leur genre. Les femmes sont, par exemple, systématiquement orientées vers des métiers liés à la santé et à l'éducation, alors que les hommes le sont vers des métiers plus techniques.

Comment ce construit social se met-il en place ?

Ce construit social se fabrique dès la naissance. On élève les enfants de façon à qu'ils soient conformes à leur genre et on élabore un travail psychique de différenciation. Celui-ci s'impose également de l'extérieur, par le regard des autres.

Ces stéréotypes sont entretenus par la société et les deux groupes sociaux ont intériorisé ces convictions. Par exemple, les attributs supposés masculins, tels que la compétitivité et l'agressivité, sont

estimés avantageux pour la progression professionnelle chez l'homme. Ces mêmes attributs sont totalement dévalorisés s'ils sont présents chez une femme dans le contexte du travail.

Comment réussir à changer les mentalités ?

Les lois récentes concernant l'égalité et la parité entre les hommes et les femmes contribuent au changement de représentation à l'égard des femmes et permettront peut-être de faire bouger les frontières. Exiger un quota de femmes dans les conseils d'administration contribue à faire évoluer les mentalités.



Pour aller plus loin

La parité dans les conseils d'administration et de surveillance



En 2011, la loi Copé-Zimmermann relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle avait fixé un quota de 20 % du sexe sous-représenté. En 2017, ce quota est passé de 20 % à 40 %. Néanmoins, ce quota concerne uniquement les entreprises cotées et les sociétés comptant plus de 500 salariés permanents et un chiffre d'affaires supérieur à 50 M€.

En cas de non-respect de la loi, les sanctions sont, d'une part, la nullité des nominations non conformes à l'objectif de parité, et d'autre part, la suspension temporaire de versement des jetons de présence.

OUTIL 11

L'index de l'égalité professionnelle Femmes-Hommes

“

*Je pense que les droits des femmes et des
filles est le grand processus inachevé du
XXI^e siècle.*

Hillary Clinton

En quelques mots

Depuis 2011, les entreprises de plus de 50 salariés sont obligées d'être couvertes par un accord sur l'égalité professionnelle Femmes-Hommes ou par un plan d'action.

Cette obligation de moyens est désormais complétée d'une obligation de résultat. Pour en finir avec les écarts de salaire injustifiés entre les femmes et les hommes, la « loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel » de 2018 oblige les entreprises à des résultats. Elle s'adosse sur un outil pratique pour faire progresser les entreprises : l'**Index de l'égalité Femmes-Hommes**.

L'INDEX DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES



L'Index de l'Égalité Femmes-Hommes est composé de 5 indicateurs et est noté sur 100 points.



Le 1^{er} indicateur mesure les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, noté sur 40 points.



Le 2^e indicateur mesure les écarts des augmentations entre les femmes et les hommes, sur 20 points.



Le 3^e indicateur mesure les écarts de répartition des promotions entre les femmes et les hommes, sur 15 points.



Le 4^e indicateur mesure le pourcentage de salariées augmentées après la maternité, sur 15 points.



Le 5^e indicateur mesure la parité entre les femmes et les hommes parmi les 10 plus hautes rémunérations, sur 10 points.

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Une législation plus stricte et contrôlée en matière d'égalité entre les femmes et les hommes oblige les entreprises à mettre en place des actions concrètes en vue d'aboutir à une réelle égalité professionnelle. On mesure l'efficacité de l'accord par un score sur 100 points. L'entreprise doit obtenir au moins 75 points. Les entreprises, dont le score est inférieur à 75, disposent de trois ans pour se mettre en conformité, délai au-delà duquel elles s'exposeront à des sanctions pouvant aller jusqu'à 1 % de leur masse salariale.

Contexte

Depuis 1946, les constitutions, conventions, traités, lois et directives européennes se sont succédé pour affirmer le principe d'égalité des droits des femmes dans tous les domaines.

La publication de l'Index d'égalité Femmes-Hommes est obligatoire pour les entreprises d'au moins 50 salariés au 1^{er} mars 2020. Cette note devra être publiée, sur le site Internet de chaque entreprise. Elle devra également la communiquer, avec le détail des différents indicateurs à son comité social et économique (CSE) ainsi qu'à l'inspection du travail (DIRECCTE).

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Faire un état des lieux de l'existant en matière d'égalité de traitement.
2. Mesurer le score de l'entreprise sur 100 points.
3. Négocier obligatoirement pour les entreprises dotées de délégués syndicaux.
4. Traiter dans l'accord ou le plan d'action, selon les effectifs, *a minima* 3 ou 4 domaines d'action parmi les 9 proposés par la loi. À savoir : l'embauche, la formation, la promotion, la qualification, la classification, les conditions de travail, la sécurité et la santé au travail, la rémunération, l'articulation entre activité professionnelle et exercice des responsabilités familiales.
5. S'appuyer sur les informations de la base de données économiques et sociales (BDES) mise à jour pour préparer l'accord.
6. Rédiger le plan d'action prenant en compte les actions prioritaires identifiées.
7. Se doter d'objectifs chiffrés et d'indicateurs précis pour chaque action.
8. Établir un échéancier précis.
9. Communiquer par affichage sur les engagements pris.

10. Recalculer et publier chaque année l'Index de l'égalité Femmes-Hommes offrant ainsi la possibilité de voir les progrès effectués.

Méthodologie et conseils

Des outils de diagnostics sont fournis aux entreprises par le secrétariat d'État chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations pour mesurer son index.

L'index mesure, par exemple, le ratio d'hommes et de femmes parmi les dix plus grosses rémunérations de l'entreprise, lui attribuant ainsi un score nul si un sexe est bien plus représenté qu'un autre.

Avant de vous lancer...

- ✓ Répondez aux obligations légales et évitez les pénalités.
- ✓ Permettez de passer de l'intention à l'action dans cette quête de l'égalité, de mixité et de parité.
- ✓ Fixez des objectifs ambitieux pour ne pas se contenter d'un score de 75 sur 100. L'égalité de genre est un enjeu de communication important et un axe clé de la politique RSE.
- ✓ Appliquez le principe « à travail égal, salaire égal » grâce à l'Index.

OUTIL 12

Les générations Y et Z au travail

“

*Être jeune, c'est être spontané, rester proche
des sources de la vie, pouvoir se dresser et
secouer les chaînes d'une civilisation
périmée, oser ce que d'autres n'ont pas eu le
courage d'entreprendre.*

Thomas Mann

En quelques mots

L'approche générationnelle montre que les **nouvelles générations Y et Z** ont l'expérience d'un contexte particulier caractérisé par le chômage de masse, l'élévation des niveaux d'éducation et la féminisation du marché du travail. Ce qui laisse apercevoir une autre conception du rapport au travail marquée par une volonté de donner une place égale dans la vie des différentes sphères porteuses de sens, par un rétrécissement de l'écart de modèles masculins et féminins d'engagement dans le travail et par une approche des relations sociales plus privatisées que communautaires.

LES PRATIQUES RH ADAPTÉES AUX NOUVELLES GÉNÉRATIONS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Il s'agit de mieux comprendre les générations Y et Z et leur rapport au travail pour mieux les intégrer et tirer parti de leurs différences. Cette compréhension permet de faire évoluer les pratiques de gestion des RH et de management pour travailler autrement avec ces nouvelles générations. Cela permet de faire changer les stéréotypes que les managers ont à l'égard des jeunes et de les amener à adapter leur façon de manager.

Contexte

Ces générations sont en quête de sens. Elles sont sensibles à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Toutes les entreprises sont

concernées, aujourd'hui ou à court terme, par l'arrivée des jeunes au travail. Une adaptation de la politique RH et du mode de management est absolument nécessaire pour 2 raisons :

- les politiques RH mises en place par les entreprises ne sont pas suffisamment adaptées aux principales attentes et revendications des jeunes salariés ;
- les managers ont beaucoup de difficultés à gérer ces jeunes par manque de compréhension des motivations de cette nouvelle génération.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Faire prendre conscience aux managers des différences qui existent entre les générations et de la nécessité d'adapter au plus vite les pratiques managériales (besoin de sens, partage...).
2. Revisiter les pratiques RH en matière de recrutement, de mobilité, de rémunération et de formation de la nouvelle génération.
3. Développer la culture de l'expérimentation, de la confrontation et de l'exigence.
4. Donner des repères clairs : par exemple, contractualiser des objectifs à court terme explicites et préciser le mode d'évaluation, ainsi que les attendus en termes de posture.
5. Créer des espaces de convivialité et développer une bonne ambiance.
6. Donner de l'autonomie tout en renforçant la supervision.

Méthodologie et conseils

La génération Y (jeunes nés entre 1978 et 1994) a connu le confort matériel et technologique, le sentiment d'insécurité (drogue, racket à l'école) mais aussi l'incertitude affective dans les familles (divorces, familles monoparentales) et le chômage de leurs proches.

Quant à la génération Z (jeunes nés entre 1995 et 2008), elle a été surprotégée par les parents. Elle est présente sur les réseaux sociaux dès son plus jeune âge gérant ainsi sur le web sa capacité d'influence.

Le mode de relation de ces jeunes avec l'entreprise est la contractualisation des échanges. Ils ont une soif d'immédiateté, un haut niveau d'exigence vis-à-vis du monde du travail et de leur manager, un besoin de changement, de rythme et de respect. Ils ont une relation moins affective et plus distanciée avec l'entreprise et souhaitent un retour sur investissement rapide. Ils sont en quête de sens et ne remettent pas en cause l'autorité, mais la légitimité des porteurs de l'autorité.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Ne croyez pas que ces nouvelles générations se plieront avec le temps aux pratiques actuelles et qu'elles rentreront dans le « moule » comme l'ont fait les générations précédentes.**
- ✓ **C'est à l'entreprise de s'adapter aux Y et Z qui ont un tout autre rapport au travail, mais qui savent s'y investir si leurs attentes sont assouvies.**
- ✓ **Les Z sont hyperconnectés mais ont néanmoins un besoin de sociabilité réelle et physique.**

**DOSSIER
3**

LE RECRUTEMENT : UN PROCESSUS FORTEMENT ENCADRÉ

“

Aujourd’hui, l’égalité des droits, c’est le droit pour chacun d’être différent. Celui qui opte pour la discrimination a perdu.

Shimon Peres





<http://dunod.link/d99s1d4>

La qualité d'un recrutement ne dépend pas uniquement de la façon dont le recruteur conduit l'entretien. La DRH élabore en amont une politique de recrutement, qui définit à la fois les besoins quantitatifs et qualitatifs de l'organisation, ainsi que les profils recherchés et les techniques utilisées pour recruter les personnes les plus adaptées. La stratégie de l'entreprise, la stratégie RH et la politique RSE, les accords et les chartes RH signées par l'entreprise, qui prennent des engagements concernant les profils recrutés, ainsi que les valeurs de l'entreprise, sont à prendre en compte pour bâtir une politique de recrutement.

La protection des données : impact du RGPD sur le recrutement

Depuis le 25 mai 2018, le règlement général sur la protection des données (RGPD) oblige les entreprises à se mettre en conformité avec un nouveau règlement qui consiste à encadrer la gestion de la collecte des données personnelles, notamment celles qui sont récupérées lors du processus de recrutement. L'enregistrement du dossier de candidature est, selon la CNIL, soumis au RGPD. Ce règlement renforce le droit des personnes au sujet de la protection des données personnelles, responsabilise légalement les entreprises et harmonise les politiques de protection des données à travers l'UE.

La non-discrimination en recrutement et le défenseur des droits

Pour répondre à la lutte contre les discriminations, le recrutement doit être de plus en plus standardisé et uniformisé afin de garantir l'égalité des chances. Une traçabilité de chaque étape du processus est requise pour attester des pratiques non discriminatoires dans l'entreprise.

Par la loi du 29 mars 2011, le défenseur des droits (DDD) et ses équipes ont contribué à faire émerger un droit de la non-discrimination, avec ses concepts spécifiques, qui sont de plus en plus souvent repris par les juridictions. Pour cela, le processus de recrutement doit être clairement défini pour permettre la sélection de candidats dans des conditions de traitement égales pour tous. Les méthodes par questionnaire sans CV ou par simulation sont de très bonnes approches pour éliminer les actes discriminatoires liés à l'âge, au sexe ou à la situation géographique.

Les outils

[13 Le processus de recrutement](#)

[14 La non-discrimination en recrutement](#)

[15 La description de poste ou de fonction](#)

[16 La description du profil recherché pour tenir le poste](#)

[17 La structure de l'entretien de recrutement](#)

[18 Les questions posées en recrutement](#)

[19 Les tests utilisés en gestion des Ressources Humaines](#)

[20 Le processus d'intégration des nouveaux embauchés](#)

[21 La période d'essai](#)

OUTIL 13

Le processus de recrutement

“

Distinguer le « raisonnable » et le « rationnel ». Le premier inclut l'intuition et l'affectif. Le second n'implique qu'un déroulement correct du processus logique.

Hubert Reeves

En quelques mots

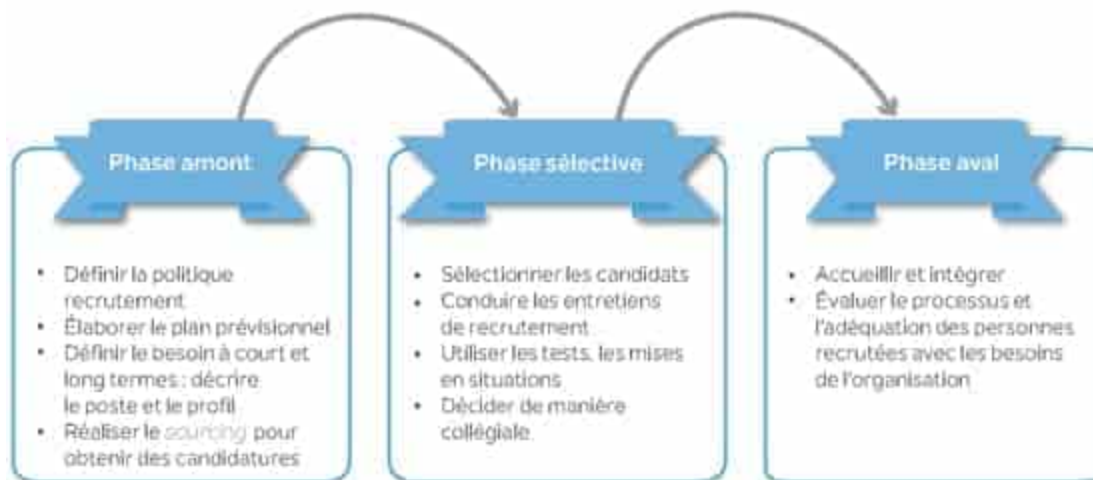
Le **recrutement** est un processus essentiel de la politique RH. Il peut influencer dans des directions très différentes l'état du capital humain de l'entreprise. Un processus de recrutement qui respecte les 3 temps forts, que sont la préparation, la sélection et l'intégration, est une opération longue et onéreuse.

Toutefois, un recrutement bâclé est une opération encore plus coûteuse à long terme. Chaque étape est importante et nécessite un professionnalisme de la part de tous les acteurs.

Des méthodes, basées sur des mises en situations réelles, sont considérées comme les plus valides

scientifiquement et assurent ainsi une meilleure prédictivité.

LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Élaborer un processus de recrutement consiste à clarifier à la fois la politique de recrutement, les outils, les méthodes utilisées, les étapes et le rôle de chaque acteur du processus. Ce processus est défini par la fonction RH et est communiqué à l'ensemble des acteurs du recrutement.

Contexte

Le processus varie en fonction de la taille de l'entreprise, des niveaux de postes recrutés et de la culture de l'entreprise. La mise en place d'un processus formalisé permet de le sécuriser, d'appliquer les mêmes méthodes à chaque recrutement, de respecter l'égalité de traitement et d'optimiser la qualité des recrutements.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Élaborer une politique de recrutement en définissant les axes prioritaires qui orientent l'état du potentiel humain de l'entreprise.
2. Définir le plan prévisionnel de recrutement annuel ou pluriannuel. Il donne les autorisations de recrutement pour l'année, mois par mois. Ce plan prévisionnel doit néanmoins être revalidé à chaque ouverture de poste.
3. Définir le besoin par une description précise du poste et du profil.
4. Rechercher les candidats. Le *sourcing* réalisé varie en fonction des cibles recherchées. Divers canaux peuvent être utilisés :
 - les sources classiques (APEC, Pôle Emploi, sites de recrutement, site de l'entreprise...) ;
 - les réseaux sociaux, tels les fichiers des anciens élèves, ou encore les médias sociaux, tels Facebook et LinkedIn ;
 - les rencontres directes avec des candidats lors de forums ou par cooptation ou parrainage.
5. Faire une présélection des candidatures, par un tri des CV, des entretiens téléphoniques et / ou des tests de préqualification, en général réalisé par la fonction RH.
6. Conduire les entretiens de recrutement. Plusieurs entretiens structurés permettent de découvrir le candidat et de valider son profil.
7. Décider. Les acteurs du recrutement rédigent par écrit leurs conclusions et statuent sur la pertinence de la candidature.
8. Accueillir et intégrer. Un plan d'intégration d'une durée d'un à plusieurs mois (en fonction du poste à pourvoir) est mis en place par la fonction RH et le manager.
9. Évaluer le processus. L'évaluation consiste à mesurer les coûts, les délais, l'efficacité et l'efficience de celui-ci.

Méthodologie et conseils

Dans la politique de recrutement, les directions très impliquées dans des approches RSE (responsabilité sociale des entreprises) décrivent

les engagements que l'entreprise prend en matière de diversité, de non-discrimination et de responsabilité sociale à l'embauche. L'entreprise peut proposer, par exemple, l'élargissement du *sourcing* aux quartiers sensibles ou utiliser le recrutement sans CV.

Avant de se lancer...

- ✓ **Utilisez des outils issus de l'innovation collaborative (*Hackaton**, *Kaggle...*) pour repérer les jeunes talents et ainsi constituer un vivier d'experts très efficace. Pour attirer des profils rares, les méthodes classiques, comme LinkedIn, ne suffisent plus.**

* Un *Hackathon* est un rassemblement de développeurs organisés en équipe autour d'un porteur de projet avec l'objectif commun de tester une idée et de produire un prototype d'application à l'issue du temps imparti.

OUTIL 14

La non-discrimination en recrutement

“

*La moindre injustice, où qu'elle soit
commise, menace l'édifice tout entier.*

Martin Luther King

En quelques mots

Aucun salarié ne peut être discriminé au travail en matière d'embauche, mais aussi en matière de formation, de stage, de salaire, de reclassement. Il peut s'agir de discrimination raciale, sexiste, homophobe, selon l'âge ou selon l'état de santé. Les discriminations pour les opinions politiques ou syndicales sont également interdites.

Les managers doivent connaître les cas de discrimination prohibés par la loi et veiller à les respecter lors du recrutement mais également dans tous les autres actes RH (appréciation, formation, promotion, mobilité, rémunération...).

LES QUESTIONS INTERDITES EN RECRUTEMENT



- Quel est votre âge ?
- Combien avez-vous d'enfants ? Pensez-vous avoir des enfants ?
- Êtes-vous enceinte ?
- Souhaitez-vous avoir d'autres enfants ?
- Quel est votre handicap ?
- Êtes-vous physiquement apte à occuper ce poste ?
- De quel parti politique vous sentez-vous proche ?
- Quelle est votre religion ?
- Quelles professions exercent vos frères et sœurs / époux / parents ?
- Quelle est votre place dans la fratrie ?
- Êtes-vous propriétaire de votre logement ?
- Où habitez-vous ?

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

En entreprise, la discrimination consiste à écarter toute personne d'une procédure de recrutement (ou de tout autre dispositif RH) en raison d'un critère discriminatoire prohibé par la loi, et à restreindre les droits de certains salariés en leur appliquant un traitement défavorable sans raison objective. La discrimination porte atteinte à l'égalité des droits

et à l'égalité des chances. La non-discrimination à l'embauche doit être appliquée au cours d'un entretien de recrutement.

Contexte

La discrimination a tendance à se renforcer en période de crise économique.

En France, il est interdit de fournir des statistiques qui font référence à l'origine ethnique, sociale et religieuse des personnes. Cela est jugé discriminatoire. Il est donc difficile de mesurer, par exemple, l'efficacité des politiques anti-discrimination à l'égard des minorités visibles.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Sensibiliser l'ensemble du corps managérial au problème de la discrimination en recrutement. Les managers ne se sentent pas toujours concernés alors qu'ils peuvent être à l'origine de discriminations non volontaires et souvent indirectes.
2. Informer les managers et les recruteurs sur les cas de discriminations prohibés et les former aux pratiques RH non discriminatoires :
 - les former à la législation en vigueur en matière de non-discrimination ;
 - les former aux pratiques de recrutement basées sur les compétences ;
 - leur donner la liste des questions interdites en recrutement (voir page précédente) :
 - les questions posées au cours d'un entretien doivent se limiter aux seules questions ayant un trait direct avec l'emploi. Elles doivent donc avoir pour seul but d'en apprécier les qualités professionnelles et l'adéquation de la personnalité du candidat au poste proposé.

3. Faire respecter au sein de l'entreprise le principe de non-discrimination dans les pratiques RH et managériales au risque d'être sanctionné.

Méthodologie et conseils

- Une différence de traitement, ou toute différence de traitement professionnel, peut dans certains cas justifier le refus d'une embauche.
- Une différence de traitement doit répondre à une exigence professionnelle essentielle. Par exemple, pour des raisons de sécurité et pour la protection de la santé des travailleurs, l'accès à certains emplois peut être interdit à des travailleurs trop jeunes et/ou trop âgés.

Avant de vous lancer...

- ✓ **Soyez vigilant. En effet, la discrimination peut s'exercer partout et à tous les niveaux dans l'entreprise : les managers, mais aussi les collègues, peuvent en être les acteurs.**
- ✓ **Veillez à former les managers et à sensibiliser tous les salariés à ce sujet.**

OUTIL 15

La description de poste ou de fonction

“

*« Il n'est pas de vent favorable pour celui
qui ne sait pas où il va. »*

Sénèque

En quelques mots

La **description de poste**, aussi appelée **description de fonction**, est une étape fondamentale dans le recrutement. Il est indispensable pour le recruteur de rencontrer le manager qui recherche son futur collaborateur, sauf si le poste a déjà été décrit dans le cadre d'une gestion des compétences (GEPP).

L'objectif est de définir clairement l'ensemble de la fonction et les différentes missions à assurer, ainsi que d'établir une réflexion sur les responsabilités et les priorités du poste. C'est **un gage d'objectivité et de professionnalisme** pour un recruteur. Comprendre le poste facilite également la conduite de l'entretien.

LES QUESTIONS CLÉS À POSER AU MANAGER POUR DÉCRIRE UN POSTE OU UNE FONCTION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La description de poste ou de fonction permet d'analyser de manière fine et précise les missions, les activités, les responsabilités, les contraintes et l'environnement du poste de travail. Elle permet au recruteur de bien connaître les spécificités du poste pour bien questionner le candidat.

Contexte

La description du poste est réalisée par le recruteur avec l'aide du manager, dès lors qu'un poste est à pourvoir. Si l'entreprise a déjà décrit les fiches emplois, le recruteur peut les utiliser. Il sera

néanmoins nécessaire de les compléter lorsque ces dernières sont trop génériques.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Valider que le poste est bien ouvert auprès du service compétent (contrôle de gestion, finance).
2. Utiliser une grille de questionnement pour passer en revue toutes les rubriques-clés d'une définition de poste.
3. Décrire précisément les activités et préciser le temps passé entre elles, afin de mesurer le poids respectif de chacune des activités.
4. Identifier les situations délicates ou difficiles rencontrées dans le poste. Cela consiste à demander au manager de décrire les situations qui posent problème aux titulaires, mais qui sont des clés pour la réussite du futur employé. Il s'agit d'utiliser la méthode des incidents critiques de Flanagan.

Méthodologie et conseils

Pour mieux décrire la fonction à pourvoir, le recruteur décrira de la manière la plus précise possible les points suivants :

- La raison d'être du poste : *Quels sont les résultats ou apports réguliers qui donnent au poste toute sa raison d'être ?*
- Le contexte et les interactions attendues : *Avec quels interlocuteurs est-il en contact ? À quelle fréquence ? Quels sont les liens hiérarchiques et fonctionnels afférents ? Quelles sont les difficultés majeures ?*
- Les missions et objectifs : *Quelles sont les missions principales et objectifs qui en découlent ? Quel est le partage du temps entre les différentes missions ?*
- Les autorités et responsabilités : *Quelles sont les principales responsabilités de ce poste ? Quels sont les problèmes que le titulaire sera seul à résoudre ?*

- Les difficultés rencontrées : *À quelles situations professionnelles concrètes est confronté le titulaire dans l'exercice de ses responsabilités ? Quelles sont les fautes qui pourraient être commises et leurs conséquences ?*
- Les conditions de travail : *Y a-t-il des déplacements et à quelle fréquence ? Quelles sont les contraintes ? Les titulaires sont-ils exposés aux éléments suivants : clients difficiles, stress, risques professionnels, monotonie, autres ? Quel est le style de management des supérieurs ?*
- Les évolutions de l'emploi : *Quelles sont les évolutions que va subir l'emploi, à moyen terme, au niveau qualitatif et quantitatif ?*

 **Voir [Outil 16](#)**

Avant de vous lancer...

- ✓ **Décrivez toujours le poste avant de décrire le profil. Les managers ont tendance à décrire immédiatement le profil avant de faire une analyse précise du poste.**
- ✓ **Identifiez les situations difficiles. Cela permettra, lors de la description du profil, de déduire les qualités requises indispensables pour réussir dans le poste.**



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Définition

La fiche de poste décrit les activités d'une situation professionnelle dans une structure donnée ou un service identifié, en prenant en compte l'environnement de travail. Elle est donc individualisée et contextualisée, ce qui la différencie d'une description d'emploi-type, plus globalisante, générique et collective.

Les principaux usages d'une fiche de poste

Elle est utilisée en recrutement ou lors de l'entretien annuel pour valider que le collaborateur maîtrise toutes les facettes de son poste, lors de la mobilité, pour repérer les compétences requises et détenues dans l'emploi, lors de l'entretien professionnel et lors de l'élaboration d'une formation, pour identifier les activités et les compétences non maîtrisées.



Les éléments-clés d'une fiche de poste

1. Les éléments du contexte

Ils décrivent le poste dans son environnement de travail.

- Intitulé du poste : désignation courante.
- Situation fonctionnelle : rattachement hiérarchique, effectif à encadrer, nombre de collaborateurs directs.
- Caractéristiques de l'emploi : classification, type de contrat, durée de travail.
- Conditions d'exercice : lieu de travail, horaires, déplacements, congés, RTT.
- Difficultés du poste : situations particulières auxquelles le titulaire va se trouver confronté. On peut les aborder à partir des difficultés rencontrées par les prédécesseurs. Le recruteur recherchera les difficultés que le candidat pourra rencontrer dans les situations énoncées :
 - liées à la conduite habituelle des missions ;

- liées aux caractéristiques du manager, des collègues ou des collaborateurs ;
- liées à l'environnement externe (technique, commercial, économique, social) ;
- liées à des contraintes spécifiques du poste (déplacements, sédentarité, absences).

2. Le contenu du poste

Il se subdivise en 4 niveaux :

- **Niveau 1 : la mission** = il est important d'identifier la raison d'être du poste. Question : *À quoi sert-il ?*
- **Niveau 2 : les domaines de contribution** = ils décrivent les grands processus sur lesquels le titulaire du poste intervient. Question : *À quels processus le poste doit-il contribuer ?*
- **Niveau 3 : les activités** = décrire les activités à effectuer pour accomplir la mission définie plus haut. Question : *Que fait-on à ce poste ?*
- **Niveau 4 : les tâches** = elles décrivent ce que fait le titulaire au plus petit niveau de détail. Question : *Que fait-on concrètement dans chacune des activités ?*



Cas d'entreprise

Fiche de poste : Directeur des Ressources Humaines et du Développement

Adresses : 1401, rue de la Paix, 1000 Bruxelles 1000, rue de la Paix, 1000 Bruxelles		
Informations sur le poste de travail : Poste à temps plein (39 heures) Contrat à durée indéterminée (CDI) Salaire annuel brut : 60 000 € (hors cotisations sociales)		
Compétences requises : - Maîtrise de l'anglais et du français - Expérience en gestion des ressources humaines - Expérience en gestion de projets - Expérience en gestion de la paie - Expérience en gestion de la formation		
Durée de contribution	Activités/missions	
Politique RH	- Ordonner les politiques RH en fonction des besoins de l'entreprise - Conduire une gestion des ressources humaines (GRH) professionnelle (GDRH) - Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines en fonction des besoins de l'entreprise - Assurer la mise en œuvre des politiques RH	Rediger les politiques RH, la politique RH
Développement de l'organisation	- Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines (GDRH) - Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines en fonction des besoins de l'entreprise - Assurer la mise en œuvre des politiques RH	- Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines (GDRH) - Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines en fonction des besoins de l'entreprise
Recrutement / mobilité	- Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines (GDRH) - Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines en fonction des besoins de l'entreprise - Assurer la mise en œuvre des politiques RH	- Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines (GDRH) - Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines en fonction des besoins de l'entreprise
Développement des compétences	- Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines (GDRH) - Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines en fonction des besoins de l'entreprise - Assurer la mise en œuvre des politiques RH	- Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines (GDRH) - Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines en fonction des besoins de l'entreprise
Législation du travail, instances représentatives et climat	- Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines (GDRH) - Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines en fonction des besoins de l'entreprise - Assurer la mise en œuvre des politiques RH	- Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines (GDRH) - Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines en fonction des besoins de l'entreprise
Management	- Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines (GDRH) - Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines en fonction des besoins de l'entreprise - Assurer la mise en œuvre des politiques RH	- Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines (GDRH) - Ordonner et mettre en œuvre l'organisation des ressources humaines en fonction des besoins de l'entreprise

OUTIL 16

La description du profil recherché pour tenir le poste

“

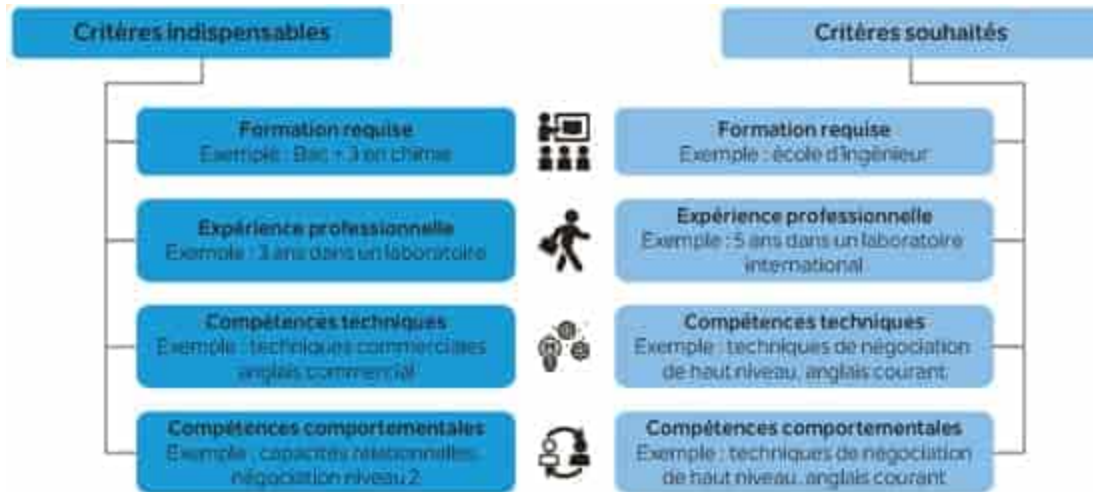
*La description précise du profil permet
d'éviter la recherche du mouton à 5 pattes !*

En quelques mots

La **description du profil** ne peut être réalisée qu'après une analyse précise de la description du poste ou de la fonction. Faire l'impasse de la description de profil en amont du recrutement met en danger le processus de sélection.

Le recruteur identifie la formation, l'expérience et les compétences techniques et comportementales requises pour tenir le poste dans des conditions optimales. Il classe les critères en **deux catégories** : les **critères indispensables** et les **critères souhaités**.

LES DIFFÉRENTS CRITÈRES DE LA DESCRIPTION DE PROFIL



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Décrire le profil consiste à définir la formation, l'expérience, le secteur d'activité où l'expérience s'est déroulée et les compétences nécessaires pour tenir le poste à pourvoir. Les critères sont classés en deux catégories : les indispensables, sans lesquels le titulaire ne peut tenir le poste, et les critères souhaités, qui complètent et apportent des compétences supplémentaires intéressantes mais non obligatoires.

Contexte

La description du profil est l'outil indispensable du recruteur car il lui permet, à la fois de trier les CV, et d'orienter l'entretien afin de valider les compétences requises pour tenir le poste.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Lister les critères jugés indispensables pour tenir le poste. Le chargé de recrutement cherchera à identifier :
 - la formation nécessaire ;
 - l'expérience professionnelle requise (en nombre d'années, secteur d'activité) ;
 - les compétences techniques ou *hard skills* nécessaires ;
 - les compétences comportementales professionnelles, appelées également compétences transversales ou *soft skills*.
2. Hiérarchiser les compétences énoncées. Après avoir spontanément listé l'ensemble des critères nécessaires pour tenir le poste, le recruteur aura pour objectif de les classer en deux catégories :
 - **les critères indispensables** : un critère est jugé « indispensable » si ce dernier ne peut être négocié. On parle de minimum requis. L'absence de ce critère chez le candidat l'élimine directement.
 - **les critères souhaités** : un critère est qualifié de « souhaité » si ce dernier est important mais non déterminant. Si le candidat ne détient pas ce critère, il ne sera pas éliminé pour autant ; ce critère apporte un plus pour l'emploi.
3. Décrire les compétences de manière détaillée et factuelle :
 - demander au manager de donner la définition précise de chaque compétence requise ;
 - le manager peut donner des exemples d'actions à réaliser dans le poste qui nécessitent la mise en œuvre des compétences qu'il a sélectionnées. Pour être plus précis, il peut indiquer les situations délicates à traiter dans le poste, car elles permettent d'en identifier les compétences nécessaires pour tenir le poste.

Méthodologie et conseils

- Chaque individu a ses propres définitions des compétences. Il faut absolument faire un travail de clarification des mots

utilisés pour éviter les erreurs de sens, ou utiliser le dictionnaire des compétences si l'entreprise en possède un.

- Un bon recruteur ne peut vérifier que 4 ou 5 compétences comportementales lors d'un entretien de recrutement. Il faut donc hiérarchiser les compétences comportementales pour connaître celles les plus importantes pour tenir la fonction.



Voir [Outil 15](#)

Avant de vous lancer...

- ✓ Laissez le manager s'exprimer librement sur les critères qu'il identifie comme importants, afin de ne pas limiter d'entrée de jeu la réflexion.
- ✓ Faites, dans un deuxième temps, la hiérarchisation des compétences et la description du profil.
- ✓ Demandez au manager une définition précise des compétences recherchées si l'entreprise ne possède pas de dictionnaire des compétences comportementales.

OUTIL 17

La structure de l'entretien de recrutement

“

*Il est facile de recruter mille soldats, mais il
est difficile de trouver un général.*

Proverbe chinois

En quelques mots

Structurer l'entretien de recrutement permet d'explorer chaque domaine (formation, expérience, motivation, personnalité) de manière méthodique et organisée. Le recruteur cherche à exploiter l'ensemble des thématiques dans un ordre bien précis, ce qui l'oblige à approfondir chaque thématique avant de passer à la suivante.

Un entretien conduit en suivant des étapes bien définies permet d'obtenir des informations précises pour faire le bon choix et augmente la validité scientifique de l'entretien.

LES ÉTAPES DE L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'entretien de recrutement est une situation de face-à-face qui met en présence deux personnes dont la finalité est la meilleure connaissance mutuelle, permettant à chaque partie de prendre sa décision.

Contexte

Tous les recruteurs qui souhaitent avoir une meilleure connaissance du candidat se dotent d'une structure d'entretien. Elle assure également un traitement équitable des candidats.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

1. Mettre à l'aise le candidat et commencer par se présenter.
2. Présenter les objectifs et la structure de l'entretien : le recruteur définit la façon dont va se dérouler l'entretien et présente sa

structure.

3. Présenter succinctement l'entreprise et le poste pour ne pas orienter les réponses du candidat et mieux gérer le temps.
4. Compléter l'enquête biographique en demandant :
 - la formation : cette partie sera particulièrement développée pour les jeunes en début de carrière ;
 - les expériences professionnelles : il est préférable de commencer par les dernières lorsque le candidat a une très longue expérience derrière lui, et finir par les expériences qui ont moins de lien direct avec l'emploi à pourvoir ;
 - les mises en situation : elles peuvent être réalisées au cours de l'entretien pour valider les compétences techniques et comportementales en lien avec le poste. Il s'agit de situations critiques que pourra rencontrer le futur embauché ;
 - les compétences comportementales : elles sont en lien avec les exigences du poste et sont à rechercher tout au long de l'entretien. Des questions précises devront être posées à ce stade ;
 - les motivations : il faut savoir pourquoi le candidat a répondu, ce qu'il recherche et ce qui est important pour lui dans son futur poste.
5. Présenter l'entreprise et le poste, et répondre aux questions des candidats : le recruteur donne beaucoup d'informations sur le poste à pourvoir, l'entreprise et ses valeurs.
6. Valoriser l'entreprise et le poste sans survendre.
7. Conclure. Cette étape ne doit pas être occultée. Donner des informations sur le processus lui-même et expliciter les prochaines étapes.

Méthodologie et conseils

Les mises en situation sont des mini-cas, ou mini-jeux de rôles, présentées sous forme orale ou écrite. Elles sont préparées en amont par le manager. La structure de l'entretien est adaptée à la personne et

contextualisée, c'est-à-dire qu'elle varie en fonction de l'âge des candidats, de l'environnement de travail et du niveau de poste.

Avant de vous lancer...

- ✓ **N'oubliez pas que l'entretien n'est ni un débat d'idées, ni un interrogatoire, mais une interaction entre deux parties dont l'objectif est de faire le bon choix.**
- ✓ **Relisez bien la description de poste et de profil avant l'entretien.**
- ✓ **Ne donnez pas trop d'information au candidat en début d'entretien sur la définition du poste et de l'entreprise. Donnez uniquement quelques éléments et passez directement à l'enquête biographique complète. En fin d'entretien, donnez toutes les informations utiles au candidat sur le poste et l'entreprise.**
- ✓ **N'oubliez pas qu'un recrutement est à la fois un acte de sélection, mais aussi de « séduction ». Vous devez donner envie au candidat de rejoindre l'entreprise.**