

Jacqueline Chorand



# Guide DRH

Mieux manager les Relations Humaines  
dans un monde en pleine évolution

Enregistrement de titre abrégé CI de la bibliothèque allemande

## **Guide DRH**

Auteure: Jacqueline Chorand

Direction de projet: Samuel Arnaboldi

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2022

Tous droits réservés. Reproduction – même partielle – interdite.

Les définitions, recommandations et informations légales ont été recherchées et contrôlées par les auteurs et par l'éditeur en termes d'exactitude. En dépit de tout le soin apporté, aucune garantie ne peut être assumée. La responsabilité des auteurs et donc celle de l'éditeur sont ainsi exclues.

À des fins de meilleure lisibilité, seule la formulation au masculin est utilisée dans cet ouvrage (comme dans la plupart des prescriptions légales), celle-ci comprenant également les personnes de sexe féminin.

WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
CH-8048 Zurich  
Téléphone 044 434 88 88, Fax 044 434 89 99  
[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

Zurich • Kissing • Paris • Wien

---

ISBN 978-3-297-12231-0

2<sup>e</sup> édition 2022

Impression: Beltz Grafische Betriebe GmbH, D-99947 Bad Langensalza

Layout: Dimitri Gabriel, Composition: Dimitri Gabriel

# Préambule

Psychologue clinicienne de formation, avec plus de 30 années d'expériences dans les ressources humaines et la communication, j'ai souhaité réaliser ce guide en premier lieu, pour les étudiants qui suivent mes cours en Suisse, pour préparer le brevet fédéral des Ressources Humaines.

La variété de mes expériences et mon grand intérêt depuis toujours à analyser les situations, m'ont apporté au fil du temps une approche plus pragmatique du métier de responsable RH. J'ai alors souhaité aider ceux qui débutaient dans ce métier à en appréhender plus rapidement les contours et les difficultés. Car s'il est passionnant à bien des égards, ce métier est assez difficile aussi.

Ce livre donne une certaine vision du terrain et partage des situations vécues que tout responsable RH peut retrouver dans sa réalité quotidienne. Il ne se veut pas exhaustif, couvrant tous les domaines du métier mais vise à apporter quelques astuces au travers d'exemples et de cas le plus souvent rencontrés au cours de mes différentes expériences professionnelles.

## Mon parcours professionnel en bref:

- Pendant dix années au sein de l'entreprise Renault automobiles en France, j'ai occupé successivement, les fonctions **de responsable des ressources humaines, responsable de la communication, et responsable de la qualité au sein des directions tertiaires ainsi que dans une usine de production.**

Renault a vécu un changement profond de culture lors de la privatisation de l'entreprise en 1996: le passage d'une entreprise gérée par l'état à une entreprise cotée en bourse, avec la publication de rapports réguliers et l'entrée d'actionnaires. J'ai eu la chance de participer dès le début à ce changement de culture avec un défi majeur: développer une image positive et confiante de l'entreprise pour réaliser la meilleure vente d'actions.

Une des contraintes consistait en particulier à susciter l'enthousiasme et la confiance des collaborateurs à l'ouverture de la vente d'actions, et à les inciter à acheter suffisamment d'actions pour que l'image de Renault soit positive à l'externe. **D'où la nécessaire préparation de cette transition, cette évolution au sein de l'entreprise, avec comme axe de travail principal, de faire évoluer la culture managériale.**

Nous devons non seulement mettre en place des outils de performance (par exemple: des entretiens d'évaluation liés aux résultats individuels), mais aussi développer une communication financière au sein de l'entreprise pour donner les moyens à chaque manager de transmettre à ses collaborateurs les rapports d'activités ou chiffres avant publication à l'externe. Cette conduite du changement au sein d'une telle entreprise m'a donné une expérience formidable pour la suite de mon parcours professionnel.

Lors de tournants si importants, les entreprises sont marquées par une dynamique interne accrue, où la créativité, l'innovation sont encouragées à tous les niveaux et où les responsables des ressources humaines jouent un rôle majeur pour fédérer les changements auprès des managers.

Chez Renault, j'ai aussi occupé **le poste de responsable de la communication** pendant quelques années. J'étais en charge de l'animation et la communication interne sur le site de Billancourt à Paris pour trente directions tertiaires. Communiquer les informations pratiques à neuf mille collaborateurs (informations pratiques: parking, restaurants, vacances, etc.) et communiquer toutes les informations sociales, managériales et RH liées à la vie de l'entreprise demande un travail important sur le contenu des messages. Cette expérience m'a appris la précision des mots, la rigueur du métier de communicant, la possible interprétation des textes et à toujours travailler, connaître ceux à qui sont destinés les messages pour ne pas faire d'impair.

- J'ai plusieurs fois travaillé comme **consultante et formatrice des ressources humaines dans plusieurs cabinets de conseil** (en France et en Suisse) où j'ai collaboré avec des entreprises de secteurs d'activité variés. Dans le travail de conseil, **j'ai appris l'art de faire des diagnostics rapides pour proposer des actions et des solutions adéquates aux problèmes rencontrés par les clients.** J'ai apporté des solutions managériales, RH ou de communication dans des problématiques organisationnelles, humaines ou de conduite de changement.
- Puis, j'ai travaillé comme **Directrice des Ressources Humaines** en Suisse dans deux secteurs d'activités: l'hôtellerie de luxe et le secteur hospitalier. Fonction qui a complété mon parcours dans les ressources humaines et m'a permis d'implémenter des politiques RH et de comprendre l'importance de coconstruire et de faire adhérer les cadres et managers à tout projet de grande envergure.
- J'ai en parallèle, de mes activités professionnelles, occupé pendant douze années consécutives soit deux mandats, le poste de **conseillère municipale** au sein d'une ville de quelques 10 000 habitants. Lors de mon premier mandat, j'ai été six ans conseillère déléguée à la communication, en charge de la politique de communication de la ville. Pour mon second mandat, j'ai participé à différentes commissions dont celles liées au domaine social. J'ai beaucoup appris de ces années «politiques» où se côtoient intérêts collectifs et intérêts individuels en permanence. Les hommes politiques, en général, ont cette caractéristique incroyable de savoir composer avec toutes les personnalités qu'ils rencontrent et de toujours chercher à séduire l'autre pour «gagner des voix».

J'ai retenu de cette expérience plusieurs choses importantes:

- Il ne faut jamais prendre les choses personnellement et se sentir attaqué car l'émotion ne doit pas prendre le dessus. Il faut savoir prendre du recul sur les événements pour réussir en politique et ne pas s'épuiser. La résilience est une qualité nécessaire

en politique et nombre de politiciens, rebondissent malgré des échecs retentissants et connus publiquement. Ils savent «renaître de leurs cendres».

- Il faut savoir tendre la main à ses détracteurs ou ennemis potentiels pour ne pas créer des ruptures de communication susceptibles d'engendrer une perte de contrôle sur les situations à venir qui sont toujours évolutives.
- Avant d'animer une réunion importante, il est indispensable d'imaginer ce qui va se passer et de rencontrer certains protagonistes en amont pour éviter de se retrouver dans une situation délicate.

Les hommes politiques, de manière générale sont des stratèges et communicants redoutables. Certaines qualités et compétences politiques se retrouvent pour gouverner une entreprise et sont aussi importantes et nécessaires lorsque vous franchissez les échelons hiérarchiques dans les entreprises.

- Depuis maintenant plus de cinq ans je suis **consultante, coach et formatrice dans le domaine des ressources humaines** et j'ai fondé une Sàrl avec des domaines d'expertise variés.

Ce travail de consultante me plaît énormément car je m'appuie sur mon expérience, mes compétences pour aider mes clients à surmonter leurs difficultés en leur apportant des solutions personnalisées.

Mon expérience dans les ressources humaines m'amène à faire le constat que les problèmes humains rencontrés sont souvent les mêmes. Plus encore, après trente années d'expérience, je rencontre aujourd'hui des problèmes identiques dans les entreprises que ceux identifiés au début de ma carrière. L'humain reste l'humain malgré toutes les évolutions et changements de paradigmes. Il est alors important de partager des solutions qui fonctionnent.



# Table des matières

Introduction .....	11
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>L'évolution du monde du travail</b> .....	15
L'évolution du monde du travail et les changements profonds culturels dans les entreprises.....	15
Les nouvelles attentes des collaborateurs.....	18
Analyse de cas sur l'utilisation excessive de WhatsApp par un manager.....	23
Les points clés à retenir.....	24
<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>Savoir mener des changements</b> .....	25
La courbe du changement.....	27
La méthode et les principales étapes pour conduire un changement.....	29
Deux exemples de conduite du changement en entreprise.....	31
Les points clés à retenir.....	36
<b>CHAPITRE 3</b>	
<b>Le positionnement de la fonction RH dans l'entreprise</b> .....	37
Être un business Partner.....	38
Définir une stratégie.....	39
Les changements profonds du métier RH liés à l'apparition de l'intelligence artificielle.....	40
Le responsable RH et le rôle de coach interne.....	41
Les points clés à retenir.....	45
<b>CHAPITRE 4</b>	
<b>Le rôle du responsable RH dans le domaine de la santé du personnel</b> .....	47
Définition des risques psychosociaux.....	47
Comprendre l'augmentation des risques psychosociaux.....	48
Le tableau de bord.....	49
Le concept de la charge mentale.....	50
Les points clés à retenir.....	51
<b>CHAPITRE 5</b>	
<b>Le burn out</b> .....	53
Les situations de stress ou situations d'épuisement: le burn out.....	53
Le processus du stress chronique.....	54
Le rôle du responsable RH pour prévenir le stress.....	56
Le rôle des hormones.....	57
Repérer les premiers signes.....	58
La différence entre une dépression et un burn out.....	58
Les symptômes physiques du burn out.....	59
Les symptômes psychologiques du burn out.....	60

Exemples de déclencheurs d'un burn out.....	60
Le profil du collaborateur à risque .....	62
Accompagner le retour d'un collaborateur victime d'un burn out.....	62
Analyse de deux cas concrets.....	63
Les points clés à retenir.....	67

## CHAPITRE 6

<b>Le Harcèlement</b> .....	69
Définition du harcèlement moral ou mobbing .....	70
Les 45 actes de Leymann .....	70
Exemples de deux situations de harcèlement en entreprise.....	73
Définition du harcèlement sexuel.....	76
Prévenir et lutter contre le harcèlement en entreprise, le rôle du responsable RH .....	77
Les points clés à retenir.....	78

## CHAPITRE 7

<b>La prévention et la gestion des conflits</b> .....	79
L'évolution et l'escalade des conflits selon Glasl.....	79
Les différents types de conflits.....	83
Savoir faire le bon diagnostic pour résoudre un conflit.....	85
L'importance des entretiens d'écoute.....	86
Quelques exemples fréquents de conflits dans les entreprises.....	87
Le choix de la méthode pour résoudre un conflit .....	90
L'apport de l'analyse transactionnelle .....	91
Le processus de médiation .....	93
Les points clés à retenir.....	94

## CHAPITRE 8

<b>La prévention et la gestion de l'absentéisme</b> .....	95
Les différents types d'absence .....	96
Quelles sont les difficultés habituelles rencontrées pour gérer et prévenir l'absentéisme? .....	98
Proposition d'une méthode pour mieux gérer les absences .....	99
Les points clés à retenir.....	100

## CHAPITRE 9

<b>La communication</b> .....	101
L'évolution de la communication managériale.....	101
Formaliser un plan de communication .....	105
L'importance pour le responsable RH d'avoir son réseau interne dans l'entreprise.....	107
La communication en temps de crise .....	108
Utiliser le modèle Herrmann pour mieux communiquer .....	111
Les points clés à retenir.....	114



**CHAPITRE 10**

<b>Le feedback</b> .....	115
Les processus de distorsion dans la communication .....	117
Les biais cognitifs.....	118
La communication paradoxale.....	119
Savoir préparer ses feedbacks.....	120
L'organisation du feedback dans le suivi des collaborateurs.....	126
Les points clés à retenir.....	128

**CHAPITRE 11**

<b>Le télétravail</b> .....	129
Les principaux changements liés au télétravail.....	130
Le télétravail et les jeunes.....	132
Pourquoi le management virtuel est-il plus compliqué que le management en présentiel?.....	133
Six points clés pour mieux réussir le management virtuel.....	134
Manager les différents profils de collaborateurs.....	136
Comment les responsables RH peuvent-ils faciliter l'organisation en télétravail?.....	137
Les points clés à retenir.....	139

**CHAPITRE 12**

<b>Maîtriser les techniques d'entretien</b> .....	141
L'entretien de recrutement.....	142
L'entretien de fin de période d'essai.....	143
L'entretien de licenciement .....	144
Un cas particulier: l'entretien de retour longue maladie .....	148
L'entretien de démission .....	150
Les points clés à retenir.....	152

**CHAPITRE 13**

<b>Savoir gérer les départs</b> .....	153
Savoir conduire des entretiens d'écoute .....	154
Le certificat de travail.....	154
Exemple d'un questionnaire pour recueillir les informations et rédiger un certificat de travail.....	156
Les points clés à retenir.....	158

**CHAPITRE 14**

<b>L'intégration des collaborateurs dans l'entreprise</b> .....	159
Le rôle du responsable RH dans l'intégration des collaborateurs.....	159
Quelques conseils pour tout nouvel embauché.....	160
Nommer un parrain pour faciliter l'intégration .....	162
Les points clés à retenir.....	162

**CHAPITRE 15**

<b>La gestion des compétences</b> .....	163
La gestion des talents de retour sur le devant de la scène .....	163
Construire un plan de formation .....	164
L'évaluation des talents avec le modèle des « neuf boîtes » .....	165
L'évaluation des compétences.....	167
L'importance de l'entretien d'évaluation annuel .....	170
Quelques exemples d'entretiens difficiles .....	171
Le rôle du responsable RH dans l'animation de la réflexion et le travail sur la gestion des talents.....	172
Les points clés à retenir.....	173
<b>Conclusion</b> .....	175
<b>Auteure</b> .....	177

# Introduction

La fonction ressources humaines a changé durant les dix dernières années et suit invariablement les évolutions du monde du travail. La digitalisation des processus, la mise en place de SIRH (Système d'information Ressources Humaines, automatisation de certaines tâches) dans les entreprises ont en effet apporté leur lot de bouleversement. **Les ressources humaines doivent encore plus qu'avant, gérer les relations entre les personnes et avoir une fonction de généraliste.**

Ces dernières années révèlent combien **de nombreux paradigmes ont changé** profondément le monde du travail. La pression, le stress augmentent sans cesse. Et prendre en compte les collaborateurs de manière différente devient nécessaire pour les aider à affronter les défis majeurs de cette nouvelle période.

**Un profond sentiment d'insécurité s'accroît aujourd'hui**, dans une époque où tout change vite en permanence. Fini les emplois à vie, une carrière toute tracée, sans remise en question, sans formation. Il faut sans cesse se projeter, être capable de rebondir et sortir de sa zone de confort, ce qui n'est jamais une chose facile.

Apprendre à vivre sans savoir ce qui nous attend demain devient une nouvelle donnée à intégrer comme la nouvelle normalité. Difficile à accepter et pour autant normal. Pour mieux vivre cette situation, une des réponses consiste à cultiver une sécurité intérieure et une confiance en soi importantes pour affronter l'instabilité externe. Il faut se construire solidement pour affronter les défis actuels. Tel est l'enjeu des années à venir. Le développement personnel, l'introspection, la capacité à se remettre en question deviennent les clés pour réussir sa vie professionnelle, comme d'ailleurs sa vie personnelle.

J'ai vécu différentes périodes dans la fonction RH. Tout au début des années 1990, la fonction RH, en particulier en France, jouait un rôle important dans les relations humaines. Il fallait «mettre de l'huile dans les rouages», aider les collaborateurs à «s'approprier» leur travail, leur entreprise. De mon point de vue, une époque de prédilection pour les RH, celle où sont nés les «cercles de qualité», le management participatif qui prônait la responsabilisation de chaque collaborateur au plus près du terrain en l'associant aux décisions de l'entreprise. Jeune responsable RH, j'animais avec les managers des groupes de discussion où les suggestions du personnel étaient considérées comme des trésors et où l'on développait la culture d'un management participatif. On parlait avant tout du client interne, externe et de ses besoins, c'était l'époque du «client roi». Puis progressivement, «la chasse aux coûts» est arrivée, poussée par la mondialisation et la pression croissante d'actionnaires davantage intéressés, malheureusement, par une logique économique que par une logique humaine. On a alors parlé de performance et de réduction des coûts, plus que de relations humaines. Le métier RH a évolué alors vers d'autres exigences: il est devenu important de connaître le droit, de clarifier les procédures, mettre en place des process, définir des indicateurs et transmettre des chiffres.

Autre évolution: la moindre importance du client, au profit du prix des prestations offertes. Bienvenue dans le «monde Ikea et EasyJet» pour réduire les coûts, le client devient de plus en plus un acteur responsable. Ainsi, après avoir fait votre réservation en ligne, vous faites le check-in, vous imprimez vos billets, vous enregistrez vous-même vos bagages et les déposez sur le tapis, vous scannez votre passeport ... Si d'un côté ce transfert des rôles a permis d'abaisser le coût des prestations, prendre l'avion devient presque à la portée de tous, c'est au client de tout faire, avec probablement aussi plus de stress et de responsabilités à la clé!

### **Dans cette logique implacable de réduction des coûts, bien des tâches sont transférées sur le client.**

Cette même évolution est présente dans les entreprises. Avec une réalité très forte aujourd'hui, du fait de la suppression de nombreux postes pour réduire des coûts, postes qui allégeaient le travail quotidien des cadres en particulier.

Par exemple, il était très fréquent dans les années 1990 pour tout directeur ou cadre occupant un poste à responsabilités, d'avoir une secrétaire qui non seulement lui organisait et lui planifiait toutes les réunions mais aussi tapait les comptes rendus, courriers ou notes. Elle s'occupait aussi de réserver les billets d'avion s'il le fallait, organisait les séjours dans les hôtels, etc. Disposer d'une telle aide pour un cadre ou un manager devient aujourd'hui de plus en plus rare. On a transféré toutes ces tâches aux cadres et managers en supprimant les postes d'assistance, en partie aussi à cause des évolutions techniques et à l'arrivée des ordinateurs dans les entreprises.

Il n'est pas rare de voir aujourd'hui, de nombreux cadres supérieurs s'occuper eux-mêmes de leur réservation d'hôtel, de billets d'avion (au meilleur coût évidemment!). En clair, passer un temps assez considérable à s'occuper de tâches annexes sans valeur ajoutée. C'est une réalité indéniable dans le monde actuel, avec comme conséquence **des situations de surcharge mentale et de stress assez phénoménales**. On comprend pourquoi, les maladies psychiques ou burn out sont en augmentation constante.

J'ai pu observer aussi dans le monde hospitalier, par exemple, que pour de nombreux soignants ou médecins, certaines situations assez aberrantes entraînent beaucoup de désespoir pour les salariés. Il arrive en effet que certains médecins ou infirmiers prennent en charge la recherche des lits pour leurs patients, l'organisation des transferts d'un service à l'autre, parfois même la planification des différents rendez-vous ou la frappe des lettres de sorties des patients. Sans compter qu'ils doivent bien sûr aussi soigner leurs patients! On comprend alors que beaucoup de revendications aujourd'hui se rejoignent. Comment continuer à faire son métier avec une qualité suffisante, quand tant de tâches se rajoutent sans fin?

**Une profonde réflexion reste à mener dans les prochaines années, pour réorganiser, redistribuer le travail de façon optimum et revenir à des questions de base comme celles-ci: *quel est mon cœur de métier? Pour quelles prestations suis-je payé? Quelle est ma valeur ajoutée? Qu'est-ce que je sais bien faire et où est mon talent? Et qu'est-ce que les autres savent mieux faire que moi?***

**Il ne s'agit pas de revenir à l'ancien système, mais simplement réfléchir davantage et ne pas toujours se limiter à rechercher les économies rapides, à court terme sans en voir les conséquences profondes sur les collaborateurs, sur la qualité finale du travail effectué et sur les prestations fournies au client.**

Le stress, la surcharge au travail, la souffrance, ne peuvent qu'augmenter dans un tel contexte et c'est bien dommage. Dans les prochaines années, sans une profonde réflexion sur l'organisation du travail, beaucoup de personnes seront réellement en stress chronique au travail et n'arriveront plus à faire face à de nombreuses situations.



## CHAPITRE

## 1

L'évolution  
du monde du travail

*«Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie»*

Confucius

## OBJECTIFS DU CHAPITRE

- Comprendre les changements de paradigmes liés à notre époque
- Evoluer avec les nouveaux outils de communication
- Intégrer les attentes des nouvelles générations pour pouvoir s'adapter
- L'arrivée de nouvelles situations problématiques dans les entreprises: l'exemple d'un cas rencontré sur l'utilisation excessive de WhatsApp

## L'évolution du monde du travail et les changements culturels profonds dans les entreprises

Commençons par regarder ce qui a profondément changé dans les entreprises et que les responsables RH doivent absolument intégrer et accompagner.

Sans exhaustivité, voilà ce que je retiendrais:

- **Le besoin de valeurs et de cohérence pour les collaborateurs** devient de plus en plus crucial face aux nombreux changements et à la perte de repères.

Un sentiment qui révèle un manque de maîtrise de notre environnement: le réchauffement climatique, les catastrophes naturelles, le terrorisme, les nouveaux moyens de communication, l'absence de vision à long terme.

**Les réseaux sociaux, le flux d'informations permanent deviennent aussi une source de stress supplémentaire**, car ils rendent visibles un certain nombre de choses peu rassurantes: conflits, scandales politiques, sexuels et financiers, explosion d'insultes sur les réseaux sociaux ... L'information est virale et non contrôlée.

**Les salariés demandent aujourd'hui la même transparence dans les entreprises, ils veulent des informations, des règles claires et des procédures connues de tous.**