

**INNOVATIONS RH
ET TRANSFORMATIONS
SOCIALES**

Bérangère Gosse
Delphine Philip de Saint Julien
Séverine Ventolini

INNOVATIONS RH ET TRANSFORMATIONS SOCIALES

**15 retours
d'expérience**

DUNOD

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Lucile Lesage
Fabrication : Bertrand Thevenot
Couverture : Nicolas Wiel et Florie Bauduin
Mise en pages : Nord Compo

Figures reproduites avec l'aimable autorisation de Yourbarfactory (chapitre 9),
de la Caisse d'épargne Bourgogne-Franche-Comté (chapitre 11),
de Semafor (chapitre 12) et des éditions Un monde différent (chapitre 13).

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-086063-0

Sommaire

Introduction	7
--------------------	---

PARTIE 1. INNOVER PAR DES POLITIQUES D'INCLUSION

Chapitre 1 Promouvoir l'intérim auprès de personnes en situation de handicap	19
Chapitre 2 Repenser l'humain dans l'organisation : le pôle animation des richesses humaines	27
Chapitre 3 Permettre l'inclusion en formation des personnes neuro-atypiques.....	39

PARTIE 2. INNOVER PAR LA GESTION DES EMPLOIS ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Chapitre 4 Favoriser l'orientation professionnelle grâce à l'IA.....	55
Chapitre 5 Évaluer les ouvriers avec un dispositif innovant.....	65
Chapitre 6 Former en situation de travail	77
Chapitre 7 Mettre en place le mécénat de compétences	89

PARTIE 3.
TRANSFORMER LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL

Chapitre 8	Mettre en place la semaine de quatre jours dans une TPE.....	103
Chapitre 9	Créer une structure organisationnelle en diamant pour favoriser le bien-être collectif	113
Chapitre 10	Apporter de la flexibilité : la mise en place d'une équipe volante	123
Chapitre 11	Mettre en place un accord de performance collective qui intègre la RSE.....	133

PARTIE 4.
**TRANSFORMER PAR LE DIALOGUE
ET LA CRÉATIVITÉ**

Chapitre 12	Améliorer le climat organisationnel : le chargé de convivialité.....	147
Chapitre 13	Renforcer le collectif entre les managers et la fonction RH : le comité « ressources humaines ».....	157
Chapitre 14	Intégrer l'urgence climatique dans le dialogue social.....	163
Chapitre 15	Transformer les pratiques managériales en se reconnectant à la nature : l'équicoaching	171
	Conclusion	185
	Présentation des auteurs et autrices	187
	Bibliographie	191

Les ressources humaines du XXI^e siècle au service des organisations et de la société

Aujourd'hui, l'innovation est omniprésente. Elle est devenue pour les organisations, mais également pour les individus et les collectifs de travail, un nouveau paradigme. Alors que ce concept se propage à tous les domaines organisationnels, voire au-delà, comment traduire l'innovation dans la gestion des ressources humaines ? C'est à cette question que notre ouvrage propose de répondre en présentant des exemples d'organisations – de tous secteurs, de toutes tailles, de toutes zones géographiques – où les professionnels RH ont été au cœur des transformations. Nous allons montrer comment une fonction traditionnellement accompagnatrice du changement peut être à l'initiative de ce changement en proposant de nouvelles pratiques, de nouveaux métiers, voire de nouveaux modèles organisationnels. Nous avons pour ambition de prouver grâce à des cas pratiques que la transformation organisationnelle est à la portée des professionnels RH, qu'ils exercent en entreprise ou en cabinet de conseil.

Ces cas, proposés en quinze chapitres, constituent un ensemble de bonnes pratiques inspirantes pour innover en ressources humaines. Notre ouvrage est le fruit d'études menées auprès de plusieurs organisations qui ont accepté d'ouvrir leurs portes aux étudiants et responsables pédagogiques de quinze masters en gestion des ressources humaines (GRH) appartenant au réseau Référence RH¹, une association académique qui fédère les masters en gestion des ressources humaines délivrés au sein des universités et établissements publics français.

Dans cette introduction, nous voulons appeler chaque étudiant et étudiante qui se destine à un métier RH, mais également toutes les personnes déjà en poste, à oser proposer de nouvelles pratiques et à imaginer une nouvelle vision de leur métier. Si l'innovation en ressources humaines est possible, elle doit toutefois être au service d'une performance globale des organisations, c'est-à-dire servir une performance économique, sociale et environnementale à court, moyen et long terme. Comme le rappelle le titre de l'ouvrage de Franck Aggeri paru en 2023 aux éditions du Seuil, *L'Innovation, mais pour quoi faire ?*, la question des conséquences induites par tout changement ne peut être ignorée par une fonction qui se situe au cœur des transformations organisationnelles et sociales. Il faut se rappeler que dans un environnement concurrentiel, l'innovation est cruciale, car elle est créatrice de valeur. Dans une logique schumpétérienne de « destruction créatrice »², elle est à l'origine de nouveaux produits, procédés ou services qui permettent de répondre de manière plus adaptée ou plus efficace à un besoin existant ou émergent.

Le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement est autant en amont qu'en aval des innovations. En amont, elle doit créer un contexte favorable en veillant à l'adéquation des qualifications des salariés et futurs salariés avec l'environnement organisationnel. Au niveau individuel, cela se décline par exemple par la mise en œuvre d'un cadre de travail facilitant la créativité, un système managérial ouvert aux

1. Pour plus d'information sur Référence RH, consultez le site de l'association : www.reference-rh.org.

2. Pour Schumpeter, c'est bien l'innovation qui entraîne la croissance économique : l'entrepreneur va proposer de nouveaux biens ou services qui peuvent engendrer d'autres innovations dans son sillon et le remplacement, donc la destruction à terme, d'autres biens et services. Ceci constitue selon Schumpeter le cycle de l'innovation.

essais et aux erreurs ou encore des outils pour mieux reconnaître le travail créatif. Au niveau collectif, la fonction RH facilite le développement d'une culture de l'innovation à tous les niveaux et favorise une organisation du travail et un fonctionnement organisationnel plus souples et adaptés à cet objectif. En aval, pour appuyer la mise en place d'une transformation, le rôle de la fonction RH est d'accompagner, au sein des équipes, l'intégration de nouvelles technologies, procédés ou organisations du travail, etc. Ceci se traduit à la fois par une analyse et par une alerte des effets d'une innovation sur la santé physique et mentale des équipes, mais aussi sur les collectifs de travail en prenant en compte les signaux de résistance au changement ou leurs effets sur l'engagement vis-à-vis de l'organisation. Selon les cas, la fonction RH peut proposer des actions accélératrices ou palliatives des effets du changement.

Au-delà de ce rôle usuel d'une fonction RH, celle-ci se doit d'être, elle aussi, innovante, tournée vers le monde extérieur et prenant en considération les évolutions toujours plus rapides des contextes (économique, réglementaire, social, environnemental, climatique, etc.) dans lesquels l'organisation évolue. Or, la société est traversée de transformations profondes dans un environnement incertain qui nécessite une fonction RH agile. Celle-ci doit être capable de se réinventer continuellement en proposant des solutions nouvelles au fur et à mesure que les besoins et les attentes apparaissent. Il s'agit donc pour la fonction RH de créer de nouveaux processus, pratiques ou services à destination des salariés, des managers, des représentants du personnel ou encore des parties prenantes externes (administrations, candidats, prestataires de services, etc.) et de créer de la valeur pour l'organisation. L'innovation est désormais au cœur des problématiques RH.

Cela étant dit, comment innover en ressources humaines ? Quel est le processus qui part d'une idée pour arriver à une nouvelle pratique ou à une nouvelle organisation ? Les chemins sont souvent sinueux. Cet ouvrage n'apporte pas de réponse toute faite, il éclaire sur la manière dont de nouvelles idées peuvent émerger et se transformer en pratiques ou actions concrètes, sur les conditions qui ont pu faciliter leur émergence et leur adoption, mais également sur les difficultés

auxquelles les porteurs de ces projets ont fait face. Ces quinze chapitres témoignent de processus innovants variables. On notera cependant que chacun rassemble au départ à la fois des attentes (des salariés ou des entreprises partenaires, voire de la société), des volontés (du DRH, des différentes parties prenantes) et un objectif (favoriser l'inclusion de personnes en situation de handicap, par exemple). La transformation s'inscrit parfois dans un milieu où tout est possible ou, au contraire, dans un environnement très contraint.

Enfin, cet ouvrage présente des innovations RH de toute nature et dans tout type d'organisation. Elles sont déployées tant au sein de très petites structures (un salon de coiffure qui met en place la semaine de quatre jours) que de très grandes (Alstom qui adapte son système d'évaluation pour un traitement équitable de l'ensemble de ses collaborateurs), dans des organisations publiques (Cnam) ou privées. Elles peuvent concerner une pratique (la formation professionnelle chez Bigard) ou se superposer à la structure entière (Aitija, une plateforme pour l'orientation professionnelle). La valeur d'une innovation RH peut être à la fois économique en favorisant la productivité et la diminution des coûts (telle que la mise en place d'une équipe volante dans une usine Danone) ainsi que l'engagement des collaborateurs (à travers la création d'un poste de chargé de convivialité ou la mise en place d'une structure responsabilisante Yourbarfactory), mais elle peut aussi être sociale à travers l'amélioration du bien-être des salariés (avec la pratique de l'équicoaching pour se reconnecter à la nature et modifier son style de management) et la participation à une plus grande codétermination du fonctionnement organisationnel (grâce au dialogue social et en présentant la mise en place d'un comité de pilotage RH élargi à la ligne managériale). Enfin, l'innovation RH peut être incrémentale et ne concerner qu'une partie de l'organisation où elle est mise en place ou au contraire s'inscrire dans une logique de transformation des modèles organisationnels (comme le propose le chapitre sur le fonctionnement d'ATD Quart Monde).

Cet ouvrage est construit autour de quatre parties qui sont autant de grands défis pour les ressources humaines. La première partie renvoie ainsi à l'inclusion, défi social, qui induit que tout le monde trouve sa

place dans les organisations. La deuxième partie questionne la manière de mieux gérer les compétences et les parcours professionnels pour faire face aux carrières moins linéaires et au défi de l'employabilité. La troisième partie est consacrée au défi de l'organisation du travail qui vise à concilier les contraintes des entreprises en matière de production et les attentes des salariés. Enfin, la quatrième partie se concentre sur le dialogue et les pratiques qui favorisent la créativité.

INNOVER PAR DES POLITIQUES D'INCLUSION

Ainsi, la première partie montre comment des structures ont complètement revu leur modèle structurel alors que d'autres ont simplement intégré de nouvelles pratiques dans le but commun d'être plus inclusives. Le chapitre 1 est consacré à Diversité + , une agence de travail temporaire qui a fait de l'inclusion son *business model* : en souhaitant se centrer sur une population de travailleurs en situation de handicap, cette activité spécialisée d'Adecco a complètement bouleversé le secteur de l'intérim. Depuis sa création, ATD Quart Monde a, quant à elle, fait de l'inclusion de personnes vulnérables le cœur de son activité en pensant toute sa structuration en fonction de cet objectif, ce que nous verrons au chapitre 2. Ce cas montre qu'il existe des modèles alternatifs d'organisation qui placent l'humain au cœur de leurs pratiques de gestion. Il témoigne également de l'influence d'une organisation et sa capacité à apporter des transformations sociales telles que le territoire zéro chômeur de longue durée. Enfin, nous verrons au chapitre 3 comment mettre en avant un ensemble de pratiques convergentes pour favoriser l'intégration des individus neuro-atypiques en cohérence avec les dispositifs organisationnels existants.

INNOVER PAR LA GESTION DES EMPLOIS ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Face à l'allongement de la vie active et à des carrières moins linéaires, le secteur RH innove. Ces nouvelles pratiques touchent l'orientation professionnelle en début ou en fin de carrière ou même le développement de compétences favorisant de nouveaux parcours professionnels. C'est ce que nous allons voir en deuxième partie.

Le chapitre 4 présente la start-up Aitija qui a développé une plateforme afin de guider les jeunes, pour commencer, dans leur orientation professionnelle. Elle se base sur l'idée que l'orientation professionnelle et l'employabilité constitueront un enjeu essentiel tant pour les élèves que pour les actifs. Elle revoit ainsi complètement le modèle de l'accompagnement professionnel.

Le chapitre 5 présente l'adaptation du dispositif d'évaluation des compétences auprès de la population ouvrière de l'établissement Alstom infrastructures et systèmes. La DRH a ainsi repensé entièrement le dispositif d'évaluation, prévu pour une population de cadres, pour en faire bénéficier tous les salariés du groupe en vue d'assurer un traitement équitable, de favoriser un échange plus fluide entre managers et collaborateurs et une plus grande transparence du système d'évaluation.

Le chapitre 6 illustre la mise en place d'une action de formation en situation de travail (Afest) au sein d'un site industriel du groupe Bigard. Afin de préserver et transmettre les compétences détenues par les salariés les plus âgés aux nouveaux entrants, la direction a opté pour une formation dans et par le travail via les principes de la didactique professionnelle. Cette innovation dans la formation a engendré des effets positifs au-delà de son objectif premier.

Le chapitre 7 dévoile comment une association, la Croix-Rouge, a choisi d'innover pour faire face aux aléas de son activité en s'ap-

puyant sur le mécénat de compétences entrepris par une usine du secteur automobile. Le chapitre montre comment les différentes formes de mécénat peuvent être une pratique gagnante, pas seulement pour l'organisation qui en bénéficie, mais également pour la gestion des emplois et des parcours professionnels (Gepp) de l'entreprise dont sont issus les salariés volontaires au mécénat de compétences.

INNOVER À TRAVERS L'ORGANISATION DU TRAVAIL

La troisième partie de l'ouvrage expose comment des organisations ont su se transformer complètement pour faire face aux défis auxquels elles étaient confrontées. Dans cette partie, le chapitre 8 évoque le cas d'un salon de coiffure vannetais qui, pour maintenir la fidélisation de ses collaboratrices, leur a offert la possibilité de travailler sur une semaine de quatre jours. Cette nouvelle forme d'organisation du travail a permis de concilier les attentes des collaboratrices ayant des enfants en bas âge tout en maintenant le chiffre d'affaires du salon et son activité le samedi.

Le chapitre 9 expose, quant à lui, comment une PME en difficulté a revu en urgence sa structuration et proposé une organisation du travail nouvelle et responsabilisante. Cette innovation a permis à l'entreprise de remonter la pente de la croissance et d'éviter des licenciements tout en favorisant l'autonomie de ses collaborateurs.

La façon dont l'usine Danone de Bailleul a accompagné les transformations organisationnelles par l'expérimentation puis la mise en place d'une équipe de travail « volante » capable de venir en appui sur tous les secteurs de l'usine est l'objet du chapitre 10.

Le chapitre 11, enfin, raconte comment la volonté d'éviter les licenciements dans le cadre de regroupement de sites a amené la DRH

de la Caisse d'épargne de Bourgogne-Franche-Comté à proposer des solutions innovantes d'organisation du travail et de modes de déplacements pour réduire le temps de trajet de ses collaborateurs.

INNOVER PAR LE DIALOGUE ET LES PRATIQUES CRÉATIVES

La quatrième et dernière partie expose comment l'innovation est un processus qui se construit également dans le rapport aux autres. Dans le chapitre 12, nous verrons comment l'entreprise Semafor a souhaité améliorer le climat organisationnel et la proximité entre ses équipes à travers la création d'un poste inédit, celui de chargé de convivialité. L'échange est également au cœur du nouveau comité de pilotage chez Braincube (chapitre 13). Dans cette entreprise, le comité RH ritualise les réunions avec la ligne hiérarchique de l'entreprise afin de renforcer le collectif, mais aussi d'être au plus proche des problématiques du terrain. C'est la redynamisation du dialogue social qui fait l'objet du chapitre 14 : le cabinet d'expertise Plein sens, certifié expert CSE, s'empare de la loi Climat et Résilience pour innover sur des sujets de dialogue social en alliant problématiques sociales et environnementales et accompagner les partenaires sociaux. Le chapitre 15, enfin, explique comment l'entreprise LeadXP propose aux managers de se reconnecter à la nature grâce à l'équicoaching. Cette modalité innovante du travail de coaching en présence d'un cheval favorise le développement d'un management transformationnel au sein des équipes.

Que vous soyez un étudiant qui se dirige vers des métiers en ressources humaines, un professionnel des RH, un dirigeant d'entreprise ou simplement curieux des évolutions du monde du travail, cet ouvrage vous offrira une vision claire sur les innovations RH. Celles-ci peuvent se traduire à différents niveaux des métiers RH, concerner une pratique organisationnelle particulière ou tout un pan des métiers RH.

Les innovations présentées ici pourront ainsi faire écho à vos projets. En effet, cet ouvrage montre que l'innovation peut être présente quels que soient le secteur d'activité, la taille de l'entreprise et la présence ou non d'un responsable RH. Nous espérons ainsi qu'il accompagnera votre réflexion sur l'innovation et qu'il contribuera à votre inspiration.

Séverine Ventolini
Présidente du réseau Référence RH