



LES OUTILS DE LA
PRÉVENTION

LA BOITE À OUTILS RH

—

POUR QUOI ET POUR QUI

XAVIER PERDRIX
KURIBAY



Parler de boîte à outils RH dans des structures du spectacle vivant, le plus souvent de taille moyenne ou petite et relevant d'un fonctionnement empirique sur le plan de la gestion des ressources humaines pourrait paraître une gageure. Si cela relevait d'une nécessité !

En effet, il semble aujourd'hui, que la gestion des équipes, des ressources humaines ou des intermittents soit devenue (à défaut d'être une préoccupation prioritaire) une activité du quotidien de bon nombre de directions ou d'administrateurs et administratrices. La professionnalisation des pratiques RH est indéniable dans le secteur.

Et pour cause, l'environnement administratif RH est de plus en plus précis, technique et complexe, encadré par des règles et codes réglementaires plus vastes et qui recouvrent plus de sujets, qui exigent ou imposent plus de cadres des pratiques (connaissez-vous toutes les formations obligatoires qui s'imposent à vous ?).

Les attentes de la part des salariés sont, de plus en plus exigeantes vis-à-vis de leur structure employeuse, allant du partage ou de l'appropriation du projet artistique et culturel, au développement des compétences et de l'employabilité, et plus globalement à la garantie de bonnes conditions de travail.

Enfin, mener à bien un projet entrepreneurial et/ ou artistique nécessite de pouvoir s'entourer ou compter sur des expertises et des compétences précises et des équipes engagées et motivées.

Si le rôle RH et managérial des fonctions de direction ou d'encadrement ne peut pas être remis en cause, il repose bien souvent sur une sensibilité ou un bon sens RH que sur des outils et des processus bien définis.

Parler de boîte à outils RH devient alors totalement logique !

Pour structurer cette approche, partons des fondamentaux de la fonction RH pour en repérer les outils clés.

Une des approches les plus fines, décrivant les enjeux d'une fonction RH dans une organisation est sans doute celle proposée par Dave Ulrich un expert des RH.

Il existe selon lui quatre fonctions ou missions clés pour une fonction RH au service des entreprises et de leurs équipes ; en rupture avec la vision traditionnelle des RH comme simple fonction administrative.

Selon lui, les RH doivent devenir un acteur stratégique au service du projet et de la vision des organisations et des entreprises tout en garantissant l'opérationnalité des pratiques quotidiennes et l'engagement des équipes.

Futur long terme

Processus

GESTION STRATÉGIQUE DES RH **La fonction RH « partenaire** **Stratégique des structures »**

- Définition de la stratégie RH : budget, rémunération, processus
- Définition de la marque employeur et accompagnement des responsables pour contribution à la fonction RH
- Définition et partage des rôles et contribution de la direction et des encadrants pour l'animation des équipes

GESTION DES TRANSFORMATIONS ET DU CHANGEMENT **La fonction RH « facilitatrice et accompagnatrice du changement »**

- Accompagner le développement de l'activité et des différents projets autour des programmations culturelles
- Accompagner les nouvelles modalités de travail, de coopération avec des partenaires
- Piloter des projets numériques ou RSO (Responsabilité sociales des organisations)

GESTION ADMINISTRATIVE DES RH **La fonction RH** **« expert administratif »**

- Piloter les activités RH opérationnelles : paie, recrutement, formation, etc.
- Mettre en œuvre les processus pour fiabiliser les pratiques RH
- Outiller et harmoniser les pratiques RH
- Proposer des indicateurs RH et QVCT au service de la marque employeur, mais aussi des demandes des partenaires.

GESTION DE L'ENGAGEMENT **La fonction RH « partenaire du développement humain »**

- Harmoniser les pratiques de management
- Être à l'écoute des équipes et les informer
- Agir sur l'engagement et la motivation des équipes
- Déployer des rituels conviviaux ou managériaux
- Assurer l'accueil, l'intégration, et plus globalement les différentes étapes des carrières des équipes

Individus

Quotidien opérationnel court terme

Une fois ce cadre posé, détaillons maintenant les outils, rituels, processus ou pratiques de ces 4 missions RH, qui pourraient constituer la boîte à outils RH d'une organisation

1 - La fonction RH « partenaire Stratégique des structures »

- Un **organigramme détaillé ou augmenté** des missions principales des différentes fonctions de responsables doit permettre de rendre lisible le « qui fait quoi // ou le qui décide de quoi » ; avec suivant les cas, un organigramme qui détaille également les rôles et contribution de la gouvernance.
- Un **rituel collectif (interne) de présentation et partage du projet** annuel d'activités, semble indispensable pour raconter le projet artistique avec ses ambitions et ses intentions ; le présenter à l'équipe de manière différenciée de la présentation officielle aux partenaires ou aux publics contribuera à jouer sur la reconnaissance et l'adhésion.
- Une « **fresque d'un projet artistique** » est un outil qui doit permettre de repérer toutes les étapes de réalisation d'un projet, en identifiant les contributions de toutes les équipes ; cela doit aussi permettre, si elle est bâtie de manière collective, de partager les besoins, contraintes et échéances de tout le monde.
- Des **maquettes de simulations budgétaires** de la masse salariale doivent permettre de définir le cadrage de la politique RH.
- La **définition des contours d'une politique de marque employeur**, pour esquisser l'image à donner ou montrer en interne comme en externe de la vie au travail au sein de la structure, sera structurante d'une partie des actions RH opérationnelles à mettre en œuvre.

2 - La fonction RH « facilitatrice et accompagnatrice du changement »

- Un **développement des pratiques et méthodes de travail collaboratives**, destinées à mobiliser, impliquer et associer les équipes au processus de changement envisagé.
Certaines vont être plus destinées à la **génération d'idées** : comme la pratique du World Café (petits groupes qui tournent autour de tables pour enrichir les discussions), mais aussi les ateliers de co-design pour favoriser la **conception collective**, ou les ateliers de Design thinking pour travailler à partir des besoins du public.
- Pour faciliter le travail avec des acteurs ou partenaires nouveaux ou extérieurs, et comprendre leurs attentes ou leurs rôles, bâtir une **carte mentale des acteurs** peut permettre de les identifier, de visualiser leurs liens et de percevoir les attentes, enjeux ou rôles, et ainsi accompagner et rassurer les pratiques de coopération de son équipe.

- Dans le même registre, définir les **modalités de gouvernance des projets partenariaux** (règles du jeu et mode d'emploi du fonctionnement avec les partenaires) mais aussi rédiger une **charte de collaboration** permet aussi de rassurer les contributeur (« pas de jugement, pas d'autocensure » ...) et de faciliter le travail collaboratif.

3 - La fonction RH « partenaire du développement humain »

- **Harmoniser les pratiques de management** (pour cela, rédiger un **référentiel du management**) doit permettre de partager une définition commune du management dans la structure, avec ses valeurs, ses pratiques et ses rituels ; cela doit aussi permettre de repérer les compétences attendues et de définir les plans de développement individualisés pour chacune des personnes, accompagnés ensuite par le parcours manager de l'AFDAS par exemple !

- **Développer les pratiques de management** : en concevant une politique d'**entretiens annuels déstructurés**, pour proposer des points managériaux individuels répondant à des objectifs différents.

- un **entretien de fin de saison** doit permettre de célébrer la fin de saison et d'écouter à chaud les sujets et enjeux d'amélioration.

- un **entretien de fin d'année** pour évaluer la tenue du poste, les compétences, pointer des axes de développement ou des enjeux de formation.

- Un **entretien « comment ça va ! »**, au cœur d'un temps fort de l'activité ou d'un rendez-vous sur un temps court pour entendre et corriger des aléas ou dysfonctionnements factuels.

- Un **entretien de pré-projet, avant un temps fort**, un projet important ou le début d'un festival par exemple, pour faire un focus sur les priorités, et écouter des craintes ou des besoins de calage ou de soutien.

► Bon nombre d'organisation mettent en place aujourd'hui des **mini temps individuels mensuels**, soit pour effectuer un suivi du fonctionnement soit pour laisser la place à une expression libre.

Rituels managériaux auxquels s'ajoutent l'entretien professionnel (tous les 4 ans maintenant), qui peut être mené par l'administration / les RH ; ou un entretien libre avec la direction pour agir directement sur la reconnaissance et la motivation.

- **Être à l'écoute des équipes et les informer** : pour cela, une organisation peut déployer des **rituels de communication ou partage**, comme des réunions de **lancement de projets** pour présenter les projets à venir, les objectifs et les défis, en impliquant tous les membres de l'équipe ou **des cérémonies de clôture** pour partager et célébrer une belle réalisation.

- **Agir sur l'engagement et la motivation des équipes.**

Travailler sur les pratiques managériales indirectes ou non verbales, avec le repérage des changements et des signaux faibles d'un individu ou d'un collectif, la création de rituels de partage des questions et difficultés, pouvoir partager des difficultés « sans son/sa chef », avec ou sans le CSE, et avec des temps de dialogue ou de partage sur les pratiques professionnelles (échange entre collègues de situations ou de sujets complexes), pour pouvoir les partager avant de les remonter.

- **Déployer des rituels conviviaux** : organiser ou laisser organiser des moments conviviaux et de partage, non obligatoire, de type partage de repas, afterwork informel ou organisés (aller au spectacle ensemble, pratiquer des jeux de sociétés durant la coupure méridienne).

Ces pratiques peuvent exister à la libre initiative de l'équipe, être suggérées par le CSE, par un groupe convivialité, mais aussi par la direction.

- **Assurer l'accueil, l'intégration** : agir sur l'appartenance, l'engagement et le développement des salariés commence dès l'intégration (et presque avant pour s'assurer que tout est prêt pour le premier jour).

L'intégration peut ainsi être guidée ou expliquée avec **un processus et un livret d'accueil**, qui peut présenter la structure, son histoire, ses valeurs, sa gouvernance, son projet, mais aussi les modalités pratiques, comment se repérer sur les lieux, comment se situer dans l'organigramme, comment poser des congés, avertir d'un retard, ou les habitudes collectives de repas.

L'intégration peut aussi être accompagnée par **des rendez-vous dédiés sur le rôle spécifique de la hiérarchie** les premières semaines, **celui de l'administration**, du tuteur, qui accompagne, forme et guide sur les missions, mais aussi **un « welcome collègue »** qui se préoccupe du suivi d'intégration qui rassure, répond aux questions de vie quotidienne, partage le temps de déjeuner, indispensable aussi, ne pas manquer de célébrer la fin de période d'essai.

- **Animer plus globalement les différentes étapes des carrières des équipes**, en imaginant des rendez-vous carrière, pour écouter les attentes d'évolution ou de développement et les guider ou les corriger, et pourquoi pas en présentant les perspectives possibles d'évolution des connaissances et des compétences.

4 - La fonction RH « expert administratif »

Piloter les activités RH opérationnelles (paie, recrutement, formation, etc.)

- **Pour le recrutement** : avec des pratiques outillées de définition emplois (**fiche de fonction ou de poste**) des besoins compétences attendues (**référentiel compétences**) mais aussi de diffusion des offres d'emploi, et de sélection des candidatures, avec aussi la mise à disposition du livret d'accueil.

- Les outils RH liés à la **gestion administrative du personnel** (justificatifs, documents obligatoires, registre du personnel, contrats et avenants, attestations diverses...), en précisant le rôle de l'administration et de la hiérarchie.

- Les **modalités, processus et outils de gestion des temps et des modalités de travail** : accord d'annualisation, accord de télétravail, règles de prise des congés, de gestion des heures, de récupération ; en général tout existe, mais tout n'est pas forcément formalisé !

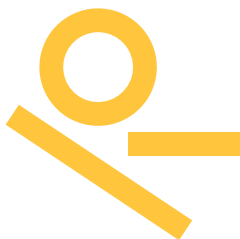
- **Le suivi du package social** : avec un **bilan social individualisé**, qui reprend les évolutions de la rémunération, les formations, les éventuels avantages en nature, les formations, les participations à des salons pro, des spectacles.

- **La gestion des compétences et de la formation** : avec des supports qui permettent de décrire les compétences (référentiels) et les modalités pour les évaluer (entretien), ainsi que le repérage de pratiques connexes à la formation classique, comme la formation en situation de travail (AFEST).
- **L'animation du dialogue social** : avec la mise en place des éléments réglementaires (CSE), mais surtout avec la proposition de thématiques d'échange avec le CSE, analyse des indicateurs RH et sociaux, plan de formation (PDC).
- **La gestion de la politique de prévention des risques** : avec la création du DUERP, mais surtout son suivi et sa mise à jour, et avec la sensibilisation des équipes aux enjeux de santé au travail (avec la participation aux rencontres de la prévention des risques dans le spectacle vivant).
- **L'animation d'indicateurs RH** : pour tracer les pratiques réglementaires ou volontaires d'équité, d'inclusion, de transparence des rémunérations, mais aussi les pratiques RSO.

Une des questions clés associées à la mise en œuvre de ces outils RH concerne le périmètre ou les personnes concernées par ces processus, rituels ou pratiques :

- Que l'équipe permanente soit destinataire ou bénéficiaire des éléments évoqués paraît tout à fait opportun, pour ne pas dire nécessaire sur les quatre axes RH présentés,
- Le cas des salariés intermittents est plus complexe, voire paradoxale. En effet, que les ressources humaines en CDDs soient concernées par les enjeux de la politique RH ou bénéficient des modalités ou des plans d'action RH ne fait aucun doute, il va de soi que tout le monde doit bénéficier des outils et rituels RH, en revanche, de manière très pragmatique, les choses ne sont pas si simple à mettre en œuvre et renvoient, soit à la question de la disponibilité des intermittents, soit celle des responsables qui les emploient ;
- Le cas des bénévoles, dans les structures concernées, relève de plusieurs sujets qui pourraient être déclinés de la boîte à outils RH, comme un livret d'accueil, une sensibilisation aux sujets de la prévention des risques, dont les RPS ou les VHSS.

Un sujet important pour accompagner le déploiement d'une boîte à outils RH, est l'identification des acteurs concernés (direction, administrateur·rice et encadrants) pour porter et déployer ces outils RH et rituels managériaux. Une chose est sûre, l'appropriation et la mise en œuvre des outils RH clés dans votre structure n'est pas une option, mais juste une question d'adaptation pour avoir une boîte à outils sur-mesure.



PRÉVENTION DES RISQUES



**PRÉFÈTE
DE LA RÉGION
AUVERGNE-
RHÔNE-ALPES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités



Thalie Santé
LA CULTURE DE LA PRÉVENTION

PROMEOM

Préserveons la santé au travail



Ekhsoscènes

La voix des entrepreneurs du spectacle vivant privé



Centre
national de
la musique



aract

— agence régionale
pour l'amélioration
des conditions de travail
Auvergne-Rhône-Alpes

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
**SPECTACLE
VIVANT**

aFDas
DEMAIN BERA FORMATION



**France
Travail**



les **nuits**
de fourvière



Directeurs de publication **Claire Fournier, Cyril Puig**

Ce document ne peut être considéré comme constituant une prise de position de la part des organisateurs de la rencontre et n'engage en aucune façon la responsabilité de ces derniers. La réutilisation et la reproduction du contenu de ces fiches est autorisée moyennant mention de la source et nom des auteurs.