

# HR Today

Conduire le changement

## A chacun son niveau de contribution

*Catégorie: Organisation du travail | Texte: Laurent Jaquenoud | 18.06.2014*

**J'entends souvent les professionnels des ressources humaines me dire: «J'ai trop à faire, trop de demandes à traiter... C'est tous les jours la course... Il faut oublier de pouvoir faire de la gestion du changement ou de la stratégie!»**



*Oui l'agent du changement doit faire face à de la résistance au changement! Il doit donc prendre son bâton de berger (comme un entrepreneur) et faire preuve de persévérance pour amener les collaborateurs dans la direction voulue. Photo: 123RF*

Ces réactions tombent souvent quand on évoque le modèle de Dave Ulrich qui conseille aux DRH d'être à la fois des agents du changement, des partenaires stratégiques, des champions des employés et des experts fonctionnels. Même si ces rôles peuvent être distribués sur plusieurs acteurs RH de l'entreprise, le DRH de PME, avec sa petite équipe, se sent démunis vis-à-vis des multinationales qui disposent de plus de ressources.

Ceci dit, le modèle Ulrich ne spécifie pas qu'il faille des personnes différentes pour chaque rôle. Une seule personne pourrait, théoriquement, être un super RH et porter plusieurs casquettes à la fois. Bien sûr, la réalité est complexe et il peut paraître difficile de simplement changer de casquette chaque jour, voire chaque heure ou chaque minute. Il y a aussi la problématique des compétences et des motivations.

Un expert fonctionnel aurait-il l'envie, le courage et la capacité d'être un bon agent du changement (et vice-versa)? Cela lui demanderait de négocier avec la direction un nouveau plan de rémunération par exemple, de former les collaborateurs à ce plan, de résister à toutes les critiques faites par les managers non seulement sur le fond mais sur la forme: la virgule qui n'est pas au bon endroit, et toutes les autres bonnes raisons qui démontrent que ce plan ne sera jamais viable

Oui l'agent du changement doit faire face à de la résistance au changement! Il doit donc prendre son bâton de berger (comme un entrepreneur) et faire preuve de persévérance pour amener les collaborateurs dans la direction voulue. Négociation, influence, énergie positive, persévérance font partie du quotidien de la personne qui entend insuffler un changement.

«Ceci n'est pas donné à tous», me direz-vous! En effet, la personnalité, l'expérience et le vécu de chacun nous amène à «savoir faire» et à «vouloir faire» certaines choses. Pour certains, être agent du changement fait partie de leur façon d'opérer naturellement. Pour d'autres, contribuer au changement devra se planifier, se préparer et il faudra parfois se forcer. Cela devient alors une question de priorité: qu'est-ce-que je négocie avec la hiérarchie comme activités liées au changement et combien de temps j'alloue par semaine à ces activités?

Se fixer des objectifs et se donner les moyens de la mise œuvre est à la portée de chacun. Chaque professionnel RH peut prendre le rôle d'agent du changement à son niveau de contribution (du DRH pour des initiatives stratégiques au généraliste/spécialiste pour la mise en œuvre d'activités spécifiques). Contribuer à l'évolution et au changement de l'organisation est un élément crucial de la valeur ajoutée et de la crédibilité de la fonction RH, à chacun de choisir ses priorités et de croire à l'impact qu'elles auront sur l'organisation.

## Cas pratique

Jean\*, DRH d'une PME en pleine croissance, doit prévoir un plan stratégique pour renforcer la culture d'entreprise et implémenter une approche pour récompenser les plus méritants, tout en garantissant une gestion sans faille de l'opérationnel.

Doté d'une équipe de quatre personnes, Jean demande à chacun de prévoir les activités nouvelles qui allaient contribuer au plan stratégique, et comment ils entendaient les implémenter. Ces activités stratégiques portent sur la formation, sur les valeurs de base et les principes de communication, sur un nouveau plan de rémunération, sur un nouveau processus de gestion de la performance, sur de nouveaux principes de reconnaissance des compétences liés à la gestion de carrière et sur de nouveaux principes de collaboration inter-services.

Chacun a dû exécuter un plan d'implémentation avec:

Un plan de communication: que communiquer à qui, quand et comment?

Un plan de formation: quel type de formation (workshop, séminaire, e-Learning, ...) pour quelle audience (Top Management, Management, collaborateur)?

Une approche tactique pour impliquer des personnes clés qui seraient influentes durant les formations et dans les départements pour convaincre le reste des collaborateurs.

Malgré les contraintes opérationnelles quotidiennes, chacun a reçu des activités hebdomadaires d'agent du changement pour garantir la réussite de cette évolution stratégique. Le rôle d'agent du changement était donc explicitement demandé à chacun, et chacun a pu remplir son rôle et ainsi contribuer à l'évolution de l'organisation.

\* *Prénom d'emprunt.*



**Texte: Laurent Jaquenoud**

Laurent Jaquenoud est associé chez Optimis ([www.optimis.ch](http://www.optimis.ch)) et possède plus de vingt ans d'expérience dans des structures internationales. Il conseille les organisations sur les stratégies, structures, processus et systèmes de management RH afin d'optimiser la performance organisationnelle. Il forme les cadres (RH et ligne) pour leur mise en application.

D'autres articles [Laurent Jaquenoud](#)

[E-Mail](#)

**Copyright(c)jobindex media sa**

Tous droits réservés. Toute diffusion, reproduction ou enregistrement de longue durée à des fins publicitaires ou à d'autres usages sans autorisation écrite de jobindex media sa n'est pas autorisée.