

# Les étapes incontournables pour piloter un projet de changement RH

L'entreprise vit des changements, doit s'adapter, se réorganiser. Il peut arriver qu'elle peine à mettre en œuvre les nouvelles méthodes de GRH qu'elle a choisi d'adopter. Voici une feuille de route d'un «projet de ressources humaines» qui soutient ce processus de changement.

Un projet de ressources humaines est «une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement le développement, la mise en œuvre et l'ajustement d'une politique, de processus et d'outils de gestion du personnel dans l'ensemble de l'entreprise, en attribuant les ressources appropriées»<sup>1</sup>. Dans la perspective d'un développement cohérent de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, on peut énumérer quelques conditions de réussite d'un projet de ressources humaines, à notre sens, déterminantes.

## 1. De la volonté, du courage, une vision et des objectifs clairs

Le rôle de la Direction de l'entreprise est primordial: elle doit manifester sa volonté en donnant les moyens nécessaires (en argent et en acceptant que la mise en œuvre de changements en profondeur prendra du temps) et faire preuve de courage en bravant les obstacles qui ne manqueront pas de surgir. De plus, elle doit avoir développé une vision de la situation à atteindre, s'être fixé des objectifs clairs et avoir précisé ses attentes en matière de gestion des ressources humaines.

## 2. L'envie d'agir

Tant que les cadres et employés n'ont pas pris conscience du besoin de changement, peu de choses risquent de changer. Citons deux actions qui peuvent favoriser cette prise de conscience:

- un diagnostic des pratiques actuelles de gestion des ressources humaines,
- une enquête initiale auprès du personnel (voire d'un échantillon représentatif de celui-ci en fonction de son effectif) de manière à apporter les éléments nécessaires pour savoir d'où l'on part (perception du personnel vis-à-vis des pratiques actuelles de gestion des ressources humaines et souhaits de mo-



Illustration: iStockphoto.com

difications) et donner des bases solides aux changements.

## 3. Un partenariat solide

Tout changement doit être appuyé par les acteurs clés (direction, responsables de grands services, représentants du personnel, etc.). La direction générale apporte, en particulier, un appui «politique» et budgétaire. Un partenariat social représentatif est, quant à lui, le garant d'un développement légitime et solide du projet.

## 4. Une organisation rigoureuse, un management participatif et un cycle de développement du projet

Le projet doit avoir une structure solide et intégrer les principaux acteurs intéressés. Classiquement, il comportera un groupe de pilotage, un chef de projet chargé d'animer l'ensemble du projet ainsi que des groupes de travail thématiques. A notre sens, tous les par-

tenaires concernés doivent être impliqués, d'une manière ou d'une autre, selon les étapes du projet (participation à la conception des outils dans un groupe de travail spécifique, consultation avant la décision de la Direction de mise en œuvre). Enfin, pour favoriser un avancement rigoureux du projet, on définira, de manière préalable, un cycle de développement du projet qui précise la succession des étapes, ainsi que, pour chacune d'elles, les acteurs impliqués. Respecté et défendu par le chef de projet, le cycle de développement permet d'arriver à bon port!

## 5. De l'information et de la formation

L'information va naturellement être décisive tout au long du projet pour expliquer au personnel le sens du projet, ses tenants et aboutissants, l'état de situation, les prochaines étapes, etc., voire le rassurer face aux changements à venir. Par ailleurs, mettre en œuvre de nouveaux outils, de nouvelles pratiques en matière de gestion des ressources humaines implique de former les personnes concernées. C'est à ce moment-là, en particulier, que la Direction doit être cohérente avec ses intentions de départ, en donnant les moyens en argent et en temps pour la formation.

## 6. L'évaluation et l'adaptation

Après la mise en œuvre, les résultats obtenus seront évalués, en particulier, en enquêtant auprès des personnes concernées par les changements. Il sera ainsi possible d'apporter les corrections que les premières expériences auront rendues nécessaires, pour la plus grande satisfaction de tous!

Ces quelques conditions sont souvent évoquées, c'est vrai! Toutefois, c'est l'obligatoire présence de toutes, pour certaines de manière concomitante, qui permettra au projet de ressources humaines de mettre en œuvre des changements en adéquation avec la stratégie et les objectifs poursuivis par l'entreprise, tout en ayant des effets durables.

*François Gonin*



### L'auteur

**François Gonin** est professeur en management des ressources humaines et directeur du MAS Human Capital Management (MAS HCM) de la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud (HEIG-VD). francois.gonin@heig-vd.ch

<sup>1</sup> Emery Yves, Gonin François: Gérer les ressources humaines, Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité, 3<sup>e</sup> édition revue et augmentée, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2009, p. 527.