



# Rôle et posture des DRH dans la conduite du changement

La conduite du changement désigne, dans son acception la plus large, les stratégies et les pratiques qui visent à faciliter la compréhension, l'adhésion et la mobilisation des équipes face aux grands enjeux de transformation de l'entreprise. Les projets de conduite du changement sont ainsi supposés donner du sens à la transformation, qu'elle soit de nature organisationnelle, technique ou fonctionnelle.

Si les contours de la conduite du changement semblent souvent flous, c'est bien parce qu'elle s'attache à traiter la dimension la plus complexe de la transformation : le facteur humain (les motivations, les perceptions, les dynamiques individuelles et collectives, etc.).

En première analyse, le traitement du facteur humain nous ramène aux champs naturels de responsabilité des directions des ressources humaines. Pour autant, l'observation objective de la réalité nous conduit à un constat plus mitigé : si les DRH sont régulièrement impliquées dans les projets de transformation des entreprises, elles ne jouent cependant pas l'entièreté du rôle qu'on pourrait attendre d'elles.

Souvent absentes des phases de conception du projet de changement, les DRH concentrent le plus souvent leur action sur deux registres :

- L'accompagnement opérationnel sous forme principalement de plans de formation, de plans de mobilité, d'accompagnement des prises de poste et d'actions ponctuelles sur les conditions de travail.
- La gestion sociale et juridique du changement (consultation des IRP, communication sociale, organisation et contrats de travail...)

Si ces deux formes de contribution sont nécessaires, elles ne répondent pas toujours aux enjeux critiques et aux points durs de la transformation :

- Quels sont les freins réels au changement, et quels en sont les motifs et les sources ?
- Quels sont les enjeux cachés, implicites ou latents qui influencent les comportements et les pratiques professionnelles ?
- Quels sont les impacts possibles du projet de changement sur la culture et les valeurs d'entreprise ? En quoi le contrat social s'en trouve-t-il affecté ?

L'analyse sociologique des organisations apporte de nombreuses clés sur ces sujets, mais en tant que discipline et technique professionnelle, celle-ci n'a encore que peu investi le champ des compétences propres à la fonction RH.

Au-delà de cette limite méthodologique (résolue le plus souvent par de l'appel à des consultants externes), d'autres facteurs expliquent le rôle encore modéré des DRH dans les projets de transformation :

- Tout d'abord, le positionnement stratégique des DRH, s'il est acquis dans la plupart des grands groupes et des administrations de l'Etat, reste encore très insuffisant dans de nombreuses PME. Quand bien même ce positionnement est vérifié par la présence du DRH au CODIR ou COMEX, il ne se traduit pas toujours par l'expression d'une pensée, d'un discours et de textes de portée stratégique (combien de DRH sont réellement dotés de documents formalisant leur politique RH pluriannuelle ?).
- Ensuite, les compétences portées par les DRH demeurent, à grands traits, des compétences gestionnaires et administratives. Les compétences en ingénierie de projet (appliquée à la formation, à la GPEC, à l'organisation du travail), se sont certes développées depuis quelques années, mais elles concernent souvent des effectifs limités et concentrés au niveau du siège.
- La relation manager / fonction RH, absolument centrale dans toute démarche de transformation, est encore insuffisamment structurée et outillée, dépendant davantage des bonnes volontés individuelles que de processus formalisés et partagés.

Au final, la contribution des directions des ressources humaines aux projets de changement, bien que réelle, s'avère cependant limitée pour des raisons à la fois de positionnement, d'organisation et de compétences.

Certaines DRH cantonnent ainsi leur rôle à un appui en termes de communication interne et de formation. Quelques unes sont certes en capacité de délivrer une expertise stratégique, depuis la séquence de design du projet de changement jusqu'à sa phase de suivi-évaluation. Mais la plupart adoptent une posture médiane, caractérisée par un accès du DRH au niveau stratégique et une action avant tout centrée sur l'accompagnement « aval » de la transformation.

Dans ces conditions, comment œuvrer à un meilleur positionnement et un rôle renforcé des DRH en matière de conduite du changement ? Les solutions sont-elles du registre du développement des compétences (formations, échanges de pratiques,...) ou bien supposent-elles de revisiter le positionnement et la posture des DRH ?

# Cinq leviers majeurs pour optimiser le rôle de la DRH dans les grands projets de changement :

## 1. PORTER UNE VISION STRATÉGIQUE DU CHANGEMENT :

Il ne s'agit pas ici de revisiter les objectifs de la transformation, ni de réorienter celle-ci, mais bien de concevoir une manière générale (un *tour de main*) pour conduire ce changement et susciter son appropriation par le terrain. Ainsi, comment doser la dimension directive (*top down*) et la dynamique participative (*bottom up*) ? Comment légitimer le changement alors que les intérêts individuels poussent à l'immobilisme, voire à la résistance ? Comment créer des boucles vertueuses (ex : sites-pilotes / retours d'expérience / déploiement) dans des contextes de tension entre le niveau central et le local ? Sur quels ressorts de la culture d'entreprise faut-il jouer pour rassembler le plus grand nombre ?

La stratégie de changement doit pouvoir, via quelques grandes convictions affichées, répondre à ces questions.

## 2. NE PAS ISOLER LA CONDUITE DU CHANGEMENT DANS UN VOLET SPÉCIFIQUE DU PROJET :

Beaucoup de projets de transformation, en particulier quand ils sont formalisés dans des cahiers des charges détaillés, tendent à isoler la dimension « conduite du changement » dans un lot spécifique. C'est là une erreur majeure et une contre-indication au bon positionnement de la DRH. En effet, en distinguant un volet « conduite du changement », on tend à instrumenter celle-ci, à lui donner un rôle d'outil et à la cantonner à une simple démarche d'accompagnement. Au contraire, une véritable conduite du changement doit être pleinement intégrée au projet de transformation. Elle en épouse les contours ; dans ces conditions, la définition de la stratégie de changement est une déclinaison directe des objectifs généraux de la transformation. Elle est portée par le DRH, en liaison étroite avec la direction générale et le comité de direction.

## 3. DÉVELOPPER LE RÔLE DE CONSEIL INTERNE DE LA FONCTION RH :

Le rôle de conseil interne dont les RH (tant la DRH siège que les acteurs RH du réseau) doivent se saisir, est souvent présenté comme un signe majeur de développement et de modernisation de la fonction RH.

Ce rôle est d'autant plus crucial en contexte de changement, lorsque les tensions émergent au sein des équipes et que le climat social se détériore. Ce rôle de conseil est fait de capacités d'écoute, d'analyse et de synthèse, mais aussi et surtout de l'aptitude à traduire des besoins opérationnels en enjeux RH. La fonction « diagnostic » est ici requise, avec ce qu'elle réclame de vision transversale et de compréhension des enjeux métiers. De ce diagnostic doivent émerger une analyse objective des résistances et des freins au changement, une cartographie des acteurs et des métiers impactés, ainsi que la *feuille de route tactique* du projet.

## 4. RAISONNER ET AGIR EN MODE PROJET :

La fonction RH puise ses racines dans un contexte métier administratif et gestionnaire. Les développements de cette fonction se sont principalement traduits par la juxtaposition de nouveaux processus, le plus souvent en « tuyaux d'orgue ». Ce fonctionnement plus ou moins cloisonné touche ses limites en contexte de transformation, où les approches horizontales, les capacités de coordination, le pilotage par les délais deviennent les valeurs-clés.

L'évitement des « effets-tunnels » dommageables et la recherche de *quick wins* susceptibles de faire levier, font ainsi partie du bagage élémentaire de tout intervenant RH en contexte de changement.

Par ailleurs, il n'est pas rare qu'une direction des ressources humaines soit amenée à redéfinir ses circuits de communication et à concevoir des indicateurs de performance à l'occasion d'une démarche de transformation exigeant de ses différents acteurs des efforts de cohésion et de cohérence. Le projet de changement apparaît à ce titre comme un accélérateur de modernisation de la fonction RH.

## 5. CAPITALISER SUR LES BONNES PRATIQUES QUI RENDENT L'ENTREPRISE PLUS INTELLIGENTE COLLECTIVEMENT ET PLUS AGILE :

Les projets de transformation sont souvent, quand ils sont correctement menés, de formidables bancs d'essai de démarches innovantes. Ateliers de retours d'expérience, développement d'outils collaboratifs, émergence de *practices leaders* et de communautés métiers, sont autant de modalités de capitalisation et de partage qui peuvent augmenter le potentiel d'intelligence collective de l'entreprise. Souvent timide sur les terrains du *knowledge management*, les DRH ont pourtant un rôle-clé à jouer, pour faire du changement non pas un épisode ponctuel et subi, mais une démarche assumée de progrès collectif.