

40%

C'est le taux de croissance attendu pour les créations d'entreprises en 2006, le plus fort depuis huit ans.

## RESSOURCES HUMAINES

# Etre clair pour réussir à changer

Il n'est pas aisé d'introduire avec succès de nouvelles pratiques de gestion du personnel. Marche à suivre pour y parvenir.

**P**OURQUOI parler de projets de ressources humaines? Imaginons une entreprise confrontée à de nouveaux défis: elle souhaite améliorer sa productivité, adapter sa structure ou son mode de fonctionnement tout en favorisant le développement des compétences et la motivation de ses collaboratrices et collaborateurs... Alors, pressée par le temps, la direction décide d'introduire de nouvelles procédures, un nouvel outil de gestion des ressources humaines. Au final, les résultats ne sont pas forcément à la hauteur: les nouvelles règles restent lettre morte ou ne sont que peu appliquées, le personnel ne comprend pas d'où vient le nouvel outil, quel est son sens. Que s'est-il passé? Parfois, les changements sont introduits sans se référer à un concept clair et cohérent: de nouvelles pratiques sont conçues et mises en œuvre sans vision globale.

C'est la mise en œuvre qui va faire la différence!

Il arrive aussi que l'entreprise se focalise sur le choix du meilleur concept de gestion des ressources humaines. Ce choix est effectivement important! En revanche, peu d'attention est

portée à la mise en œuvre dudit concept: du coup, celui-ci est émietté en des morceaux incohérents, mis en œuvre sans perspective claire du chemin à parcourir. Et pourtant, c'est précisément cette mise en œuvre qui va finalement faire la différence!

Alors, comment concevoir et mettre en œuvre les changements relatifs à la politique du personnel de l'entreprise de manière à ce que les pratiques soient véritablement transformées? Le lancement d'un «projet de ressources humaines» peut soutenir ce processus de changement.

Qu'entend-on par «projet de ressources humaines»? Il s'agit d'une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement le développement, la mise en œuvre, voire l'adaptation, d'une politique et d'outils de gestion du personnel dans l'ensemble de l'entreprise.

Les conditions de réussite d'un projet de RH

Dans la perspective d'un développement cohérent de nouvelles pratiques de ressources humaines, on peut énumérer quelques conditions de réussite d'un tel projet, à notre sens, déterminantes

## 1. Une volonté et des objectifs clairs

Le rôle de la direction de l'entreprise est primordial: elle doit savoir où elle va, s'être fixé des objectifs clairs et avoir précisé ses attentes en matière de gestion des ressources humaines. De plus, 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 en bravant les obstacles qui ne manqueront pas de surgir. Son soutien de la «fonction personnel» est à ce titre décisif.

## 2. Un contexte mobilisateur

Dans la vie de l'entreprise, certaines périodes peuvent se révéler plus favorables pour introduire de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines du fait, par exemple, de la convergence des attentes des différents partenaires concernés. Il s'agit de profiter de ces moments ou, en tous les cas, d'éviter de lancer le projet lorsque toutes les circonstances sont défavorables!

## 3. Une enquête initiale auprès du personnel

La réalisation d'une enquête initiale auprès du personnel,

voire d'un échantillon représentatif de celui-ci en fonction de son effectif, apporte 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 modifications) et donner des bases solides aux changements.

## 4. Un concept global et structuré

Tout le projet doit pouvoir s'appuyer sur un concept qui contient, de manière structurée et intégrée, l'ensemble des thèmes ou processus de ressources humaines: engagement du personnel, management des performances, etc.<sup>2</sup>. Présenté et expliqué à tous les partenaires du projet, il permettra à chacun d'avoir une vision globale du domaine et de comprendre les logiques internes du projet.

Faute de pouvoir développer la totalité des processus en même temps, il s'agit de commencer par définir une politique du personnel, voire d'adapter l'existante, afin de disposer de lignes directrices pour le développement, voire l'adaptation, des autres processus de gestion des RH.

## 5. Un management participatif du projet

Outre les habituels groupe de pilotage et chef de projet chargés d'animer l'ensemble du projet, qui intègrer d'autres? Tous les partenaires concernés: représentants des cadres de l'entreprise, des syndicats ou fédérations du personnel, spécialistes du domaine abordé, responsables des autres processus de gestion du personnel. Ceux-ci doivent être impliqués, d'une manière ou d'une autre, selon les étapes du projet.

La participation de tous les partenaires concernés présente de nombreux avantages. D'abord, elle enrichit le débat, en prenant en compte dès la phase de conception les différents points de vue. Ainsi, il y a moins de risques de devoir corriger par la suite, à plus grands frais, la nouvelle pratique élaborée trop rapidement, en trop petit comité. Ensuite, elle motive les représentants des partenaires du projet qui ont l'occasion de présenter leur point de vue et les contraintes de leur fonction. Enfin, elle crée le débat chez les partenaires avant la décision de la direction d'introduire tel ou tel aspect du projet, facilitant d'autant la mise en œuvre.

## 6. Un cycle de développement du projet

Comment favoriser un avancement rigoureux du projet? En définissant, de manière préalable, un cycle de développement du projet qui précise la succession des étapes (traversant les grandes phases d'élaboration, de consultation, de décision et de mise en œuvre), ainsi que, pour chacune d'elles, les acteurs impliqués (groupe de pilotage, groupe de travail, etc.). Ce cycle s'applique de manière identique à tous les processus. Respecté et défendu par le chef de projet, il permet d'arriver à bon port!

## 7. De l'information...

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.

## 8. ... et de la formation

Mettre en œuvre de nouveaux outils, de nouvelles pratiques en matière de gestion des ressource

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!

## 9. L'évaluation et l'adaptation

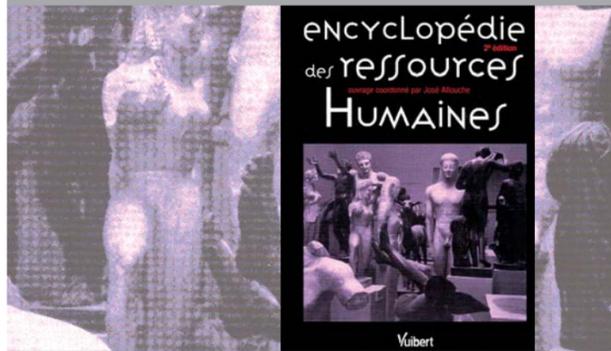
Après la mise en œuvre, les résultats obtenus seront évalués, en particulier, en interrogeant les personnes concernées par les changements. Il sera ainsi possible d'apporter les corrections que les premières expériences auront rendues nécessaires, pour la plus grande satisfaction de tous!

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 développer des concepts et outils en adéquation avec la stratégie et les objectifs poursuivis par l'entreprise, tout en ayant des effets durables! Et c'est là que réside tout le défi!

FRANÇOIS GONIN

Professeur en ressources humaines, directeur de l'Unité de conseil et de recherche «Ressources humaines & Management», Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud (HEIG-VD). francois.gonin@heig-vd.ch

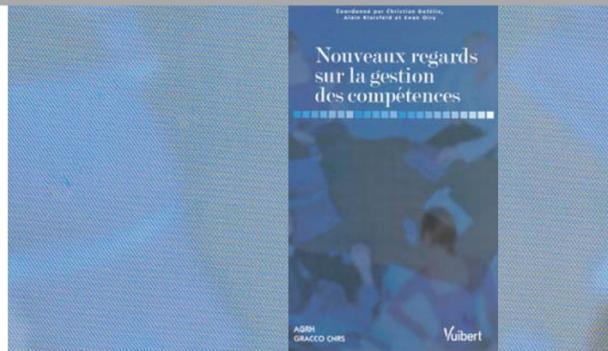
## BIBLIOTHÈQUE



### ENCYCLOPÉDIE DES RESSOURCES HUMAINES

Voici la nouvelle édition de l'encyclopédie des Ressources humaines, véritable tour de force éditorial dont les articles articulent exposés et questionnements. Bref, une ouverture exceptionnelle sur les questions RH comprenant plus de 200 entrées dont: 60 portant sur les théories, concepts et méthodes; 90 portant sur les pratiques, les politiques et les instruments; une dizaine portant sur les principaux débats transversaux; une cinquantaine portant sur les auteurs clés et les principales écoles de pensée. Un instrument à posséder absolument!

Coordonné par José Allouche, Editions Vuibert, 2e éd. octobre 2006, 2112 pages, ISBN: 2-7117-7835-5



### NOUVEAUX REGARDS SUR LA GESTION DES COMPÉTENCES

On pourra avec l'ouvrage coordonné par Christian Defélix et al. approfondir une question précise, la gestion des compétences. Le fameux professeur de l'IAE de Grenoble et ses collègues ont le souci d'éclaircir le champ des pratiques à l'œuvre dans les organisations. Également utile!

Coordonné par Christian Defélix, Alain Klarsfeld et Ewan Oiry, collection AGRH, Editions Vuibert, juin 2006, 288 pages, ISBN: 2-7117-6953-4

## INFO

Cette page est réalisée en étroite collaboration avec RESO, le réseau des diplômé(e)s HES «Économie et services» (HEG -Hautes écoles de gestion) de Suisse Occidentale. www.re-so.ch