







Quel(s) rôle(s) pour la fonction RH dans la transformation ?

Vers une fonction RH prête à assumer un premier rôle dans les projets de changement transformationnel

LA FONCTION RH DANS LA TRANSFORMATION

Agenda de l'atelier

Accueil		
I.	« Transformation » des organisations : de quoi parle-t-on ? Quelles significations ? Quelles incidences sur l'humain ?	 25''
II.	La fonction RH aujourd'hui dans la transformation / une fonction RH dite de transformation : mythe ou réalité ? Quels retours d'expériences ?	 25''
III.	Quelle place, souhaitable et réaliste, pour la fonction RH demain dans les organisations ?	 25''
IV.	Ateliers de travail en sous-groupes	 30''
Conclusion		



« TRANSFORMATION » DES ORGANISATIONS DE QUOI PARLE-T-ON ?



1. Quel mot vous vient spontanément à l'esprit lorsque l'on parle de **conduite du changement** ?
2. Quel mot vous vient spontanément à l'esprit lorsque l'on parle de **transformation** ?

Définition du Larousse

“

Action de transformer : La transformation des matières premières.

Passage d'une forme à une autre : La transformation de la chrysalide en papillon.

Modification, changement : Faire des transformations dans une maison.

”

LA TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Qu'est-ce que la transformation ?

Finalités

La transformation est au service d'une **ambition stratégique globale**. Elle fait prendre conscience du « caractère temporel » (voire mortel) des organisations, notamment publiques.

Définition de la transformation

Nous pouvons parler de transformation lorsque :

- ✓ Une **rupture** est opérée au sein d'une organisation
- ✓ **Toutes ses composantes** sont impactées et mises à contribution - métiers et supports-
- ✓ Il est nécessaire de **s'adapter** à un environnement ou à une nouvelle ambition.
- ✓ Elle induit le design et la mise en place d'un **nouveau modèle organisationnel**.

Facteurs clés de succès : le critère « humain »

1

Fixer un cap, une direction, un sens et une utilité à la transformation : révéler des managers-leaders capables de conduire la transformation

2

Entraîner les salariés dans la dynamique de transformation : créer les conditions d'un engagement fort et durable

3

(Re)placer l'utilisateur / le client au cœur de la transformation : fixer des objectifs opérationnels concordant avec les réalités du terrain. **C'est souvent pour le client qu'on (se) transforme**



Un manager en temps de croisière n'est pas un manager en temps de transformation



La transformation est une démarche qui possède une « horloge » singulière et qui prend en considération et réconcilie plusieurs « fuseaux »



Le Politique



La Direction Générale



Les Managers

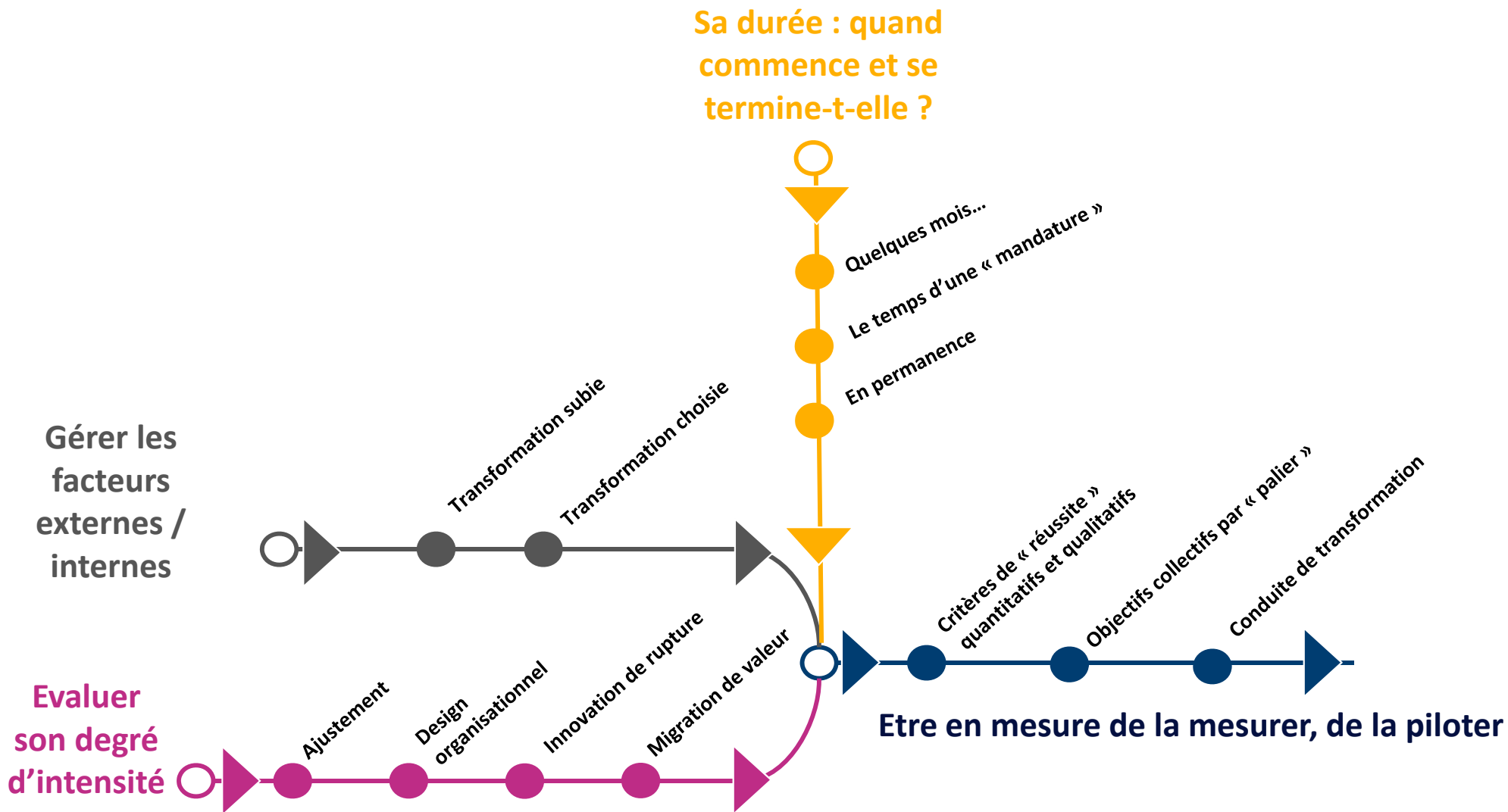


Les IRP



Actionnaires / Clients / Usagers





La transformation est une **démarche clivante** par nature et par construction qui entraîne des gains et/ou des pertes pour certains collaborateurs/agents. Les **incidences sur les ressources humaines** sont nombreuses - la **RH** devant ainsi occuper une **place centrale dans l'accompagnement** à la mise en place de la nouvelle architecture organisationnelle.

Tout au long du processus de transformation, un **leitmotiv** : « **pendant les travaux, la vente continue** »



Rôle de préparation à la transformation

communiquer sur le cap fixé et expliciter les contraintes, convaincre, déminer les premières réticences



Rôle d'accompagnement dans la transformation

expliquer, sécuriser et rythmer la démarche, continuer à assurer un service en continu



Rôle d'analyse continue

identifier et traiter les points bloquants, révéler les talents, évaluer la transformation, capitaliser sur sa réussite et ses échecs



« Pendant les travaux, la vente continue »...

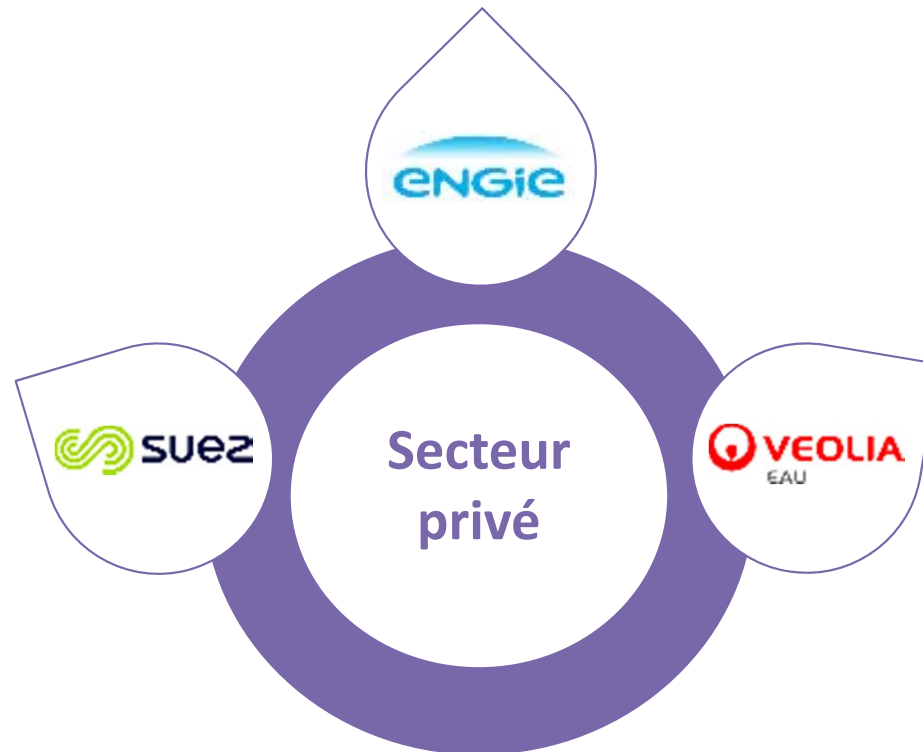
Comment **motiver les agents pour assurer un service continu et de qualité** alors qu'une transformation est en cours, mobilisant (votre et leur) temps et énergie ?



UNE FONCTION RH DITE DE TRANSFORMATION : MYTHES ET RÉALITÉS RETOURS D'EXPERIENCES

Une fonction RH incarnée par une nouvelle DRH, attendue pour accompagner le repositionnement stratégique de l'entreprise

La fonction RH qui se transforme en même temps que les autres



Une fonction RH au service d'une organisation complètement repensée pour garantir sa pérennité

Une fonction RH pleinement intégrée dans la préfiguration de fusion, associant un volet prévention RPS, dans un rôle d'exécution

Une fonction RH partie prenante du pilotage de la mise en œuvre de la transformation



Une fonction RH qui assure le pilotage opérationnel de la réorganisation dès l'amont, pour et avec les managers

Une fonction RH positionnée dans la transformation aux côtés d'un pôle chargé de la modernisation et de l'optimisation



*Compte tenu des incidences sur les ressources humaines et de la place centrale du critère humain dans la réussite des projets de transformation, la **fonction RH** est pensée « naturellement » légitime dans son rôle de partie prenante du pilotage et dans la mise en œuvre de la transformation.*

*Elle n'est cependant pas le seul acteur déterminant du changement et doit **composer avec d'autres fonctions...***



1. Parmi les exemples proposés, lequel vous paraît être **le plus transposable** au sein de votre organisation ?
2. En amont d'une prochaine transformation attendue au sein de votre organisation, sauriez-vous *a priori* identifier qui seraient **les plus grands « perdants »** de ce projet ?
3. En résumé, **quel mot résume le mieux votre propre rôle** dans un projet de transformation ?



QUELLE PLACE, SOUHAITABLE ET RÉALISTE, POUR LA FONCTION RH DANS LES TRANSFORMATIONS ?

La préservation / révélation des talents

La fonction RH doit (ré-)affirmer sa promesse employeur, mettre en place des actions de marque employeur et expliciter l'expérience collaborateur.

Le conseil et l'accompagnement des « managers-leaders »

Une fonction qui insuffle, conseille, accompagne et régule les initiatives afin de garantir une transformation réussie.

L'identification des nouvelles façon de fonctionner

La RH investit l'entreprise responsabilisée et investit de nouvelles pratiques managériales (diminution des niveaux hiérarchiques, créativité, innovation...) pour anticiper les compétences d'avenir et susciter l'engagement.



La « transformation office »

Cette entité, rattachée à la fonction RH, pilote la dimension humaine de la transformation ainsi que les actions de conduite de changement. Il s'agit de réguler, de coordonner et de rendre cohérent les actions pour répondre aux impacts humains par type de populations.

Le dialogue social

La fonction RH garantit la bonne qualité du dialogue social au-delà des « figures imposées ». Elle contribue à déterminer la vitesse et la profondeur de la transformation permettant son acceptabilité et préservant un climat social serein.

*Pour réaliser ces missions, la fonction RH doit tirer partie du **digital** – outil devenu indispensable à la transformation. Il améliore la marque employeur, la communication et l'échange entre collaborateurs, la mise à disposition et la transmission des connaissances. Il peut être aussi un outil d'évaluation.*

Pour assumer un rôle incontesté de pilotage et d'accompagnement pour « garantir » la réussite d'une transformation

*Véritable « gestionnaire de paradoxes », elle doit, au quotidien, **porter son attention sur les éléments suivants :***



L'alignement et le design organisationnels sur l'offre de valeur



Les attentes / besoins...et les contraintes des parties prenantes



L'écosystème de l'organisation



La place du digital



L'ADN et le niveau d'acceptabilité sociale



1. **Sur quels critères** pensez-vous que la fonction RH sera jugés dans le cadre d'une transformation ?
2. **Quelles sont selon vous les actions prioritaires** de la fonction RH post-transformation ?

4 SOUS-GROUPES DE TRAVAIL :



Un nom d'équipe ?
Désigner un rapporteur !



1. Se préparer à la transformation en tant que RH : concrètement par où commencer ?
2. Accompagner les dirigeants et travailler aux côtés des managers dans la transformation : quelle posture et quelle offre de services ?
3. Conduire le changement dans une transformation : comment définir une stratégie ? Comment la déployer ?
4. Définir une nouvelle promesse employeur et une nouvelle expérience collaborateur dans le cadre d'une transformation : quels facteurs clés de succès ? Quels facteurs de risques ?