

Changement organisationnel et rôles de la fonction RH

Interview de Edouard Comment



Après avoir dirigé le centre de formation MIGROS, Edouard Comment a rejoint le cabinet de conseil en ressources humaines, Polymanagement Consultants SA. Il démarre ensuite sa carrière de Directeur des Ressources Humaines chez Adia. Il a occupé cette même fonction chez Givaudan, avant de revenir au sein de la nouvelle société issue de la fusion entre Adia et Ecco, Adecco. Au sein du groupe Adecco, il a occupé respectivement les fonctions de DRH, Directeur Général Suisse et Senior Vice-President de Lee Hecht Harrison Europe.

Depuis janvier 2007, Edouard Comment occupe le poste de Directeur des Ressources Humaines à l'Union Bancaire Privée et est membre de la Direction Générale. Il a accompagné le Comité Exécutif de l'UBP durant les crises traversées depuis 2007, par l'économie en général et le monde bancaire en particulier.

Comment définiriez-vous le terme « conduite du changement » ?

« Conduire, c'est amener les gens d'un point A à un point B. Aussi, « la conduite du changement » consiste à accompagner, étapes par étapes, les personnes dans leurs moments de doutes et d'incertitudes. Ensuite, nous ne sommes pas tous égaux devant la manière de gérer le changement. Nous faisons face à deux types d'attitudes : la première consiste à envisager le changement comme une opportunité, l'occasion de découvrir un monde nouveau; la seconde la considère comme un frein, voire un obstacle. Les personnes de cette dernière catégorie ont besoin de plus de soutien pour mieux les orienter vers la destination désirée. »

Est-ce que les rôles de la fonction RH évoluent en même temps que les changements organisationnels? Si oui, en quoi consiste ces nouveaux rôles?

« La réponse est oui! Les rôles de la fonction RH évoluent obligatoirement avec les changements organisationnels et doivent être en ligne avec ces derniers. Ils ne peuvent pas ne pas évoluer. Suite à un changement organisationnel survenu au sein de la banque, j'ai par exemple revu l'organisation des HR Business Partners afin d'être en adéquation avec le nouveau modèle d'affaires. Le DRH doit également être proche du pouvoir. En effet, il est selon moi essentiel qu'il soit auprès de sa Direction afin de comprendre et d'anticiper au mieux les changements. Il doit savoir ce qui s'y passe afin de pouvoir orienter les activités ressources humaines au quotidien. »

Quels sont les critères de succès d'un changement organisationnel?

« Le principal facteur clé de succès d'un changement organisationnel est la communication. Pour amener une organisation à faire un changement, il faut expliciter ce dernier, dire comment on y va, quelles sont les étapes clé et surtout préciser qu'on y va ensemble. Les acteurs du changement doivent à tout moment pouvoir se référer à la vision globale : quels sont les enjeux, le timing, les moyens et évidemment les objectifs. »

Quelles sont les recommandations / écueils à éviter pour la fonction RH, face au défi du changement?

« L'écueil principal à éviter est de croire que tout le monde a envie de changer. Ceci étant, confronté à un processus de changement, l'être-humain a besoin de comprendre les raisons qui mènent à ce changement. Partons du principe que « les gens sont intelligents ». Enfin, il ne faut pas faire des promesses que l'on n'est pas sûr de tenir. »

Dans l'avenir, quels sont selon vous les principaux défis à relever pour la fonction RH?

« Je pense qu'il y aura plusieurs défis à relever dans les 10 années à venir, notamment liés aux nouvelles générations arrivant sur le marché du travail. La gestion de carrière va changer! Elle se globalisera et la mobilité se généralisera afin de satisfaire aux attentes d'une génération qui recherche plus de sens dans le travail. Pour ces nouvelles générations, la perspective d'évoluer de façon verticale n'est plus le leitmotiv de leur carrière. D'autres modes de promotion vont donc devoir être trouvés. La satisfaction au travail passe aujourd'hui par la réalisation de soi et plus forcément par le gain financier. Par ailleurs, les directions des Ressources Humaines vont devoir se tourner davantage vers la stratégie, en se délestant de la partie administrative, outsourcing ou redistribuée en interne. Il faudra trouver des solutions pour lier plaisir, motivation et performance. Enfin, je tiens à souligner combien il est important d'apprécier et de connaître les gens que l'on manage : l'avenir des RH est au people management. »

Propos recueillis par Marie-Eve Tescari