

LIVRE BLANC

# HR Today FACTORY

GESTION DU CHANGEMENT  
FEUILLE DE ROUTE EN SIX ÉTAPES



# HR Today

Know-how for tomorrow



Un média, des évènements, un réseau...  
une communauté qui rythme votre année.



6 magazines papier et  
e-paper



Accès illimité à notre  
bibliothèque virtuelle,  
blog, vidéos



Workshop en  
présentiel, webinaire,  
HR Drink et Book Club



Invitations au HR  
Festival europe +  
Salon RH Lausanne



Portail emploi RH



Accès privilégié aux  
événements de nos  
partenaires

Média Suisse RH  
indépendant

osic ÉCOLE  
PROFESSIONNELLE  
LAUSANNE



## LIVRE BLANC

# HR Today FACTORY

## GESTION DU CHANGEMENT FEUILLE DE ROUTE EN SIX ÉTAPES

### INTRODUCTION

Dans une économie de plus en plus imprévisible et instable, gérer le changement est devenu une compétence indispensable. Nouvelle directive RH, déménagement, lancement d'un nouveau produit ou service, impact de l'IA sur les métiers et les organisations, tout est une affaire de gestion du changement.

Dans ce livre blanc, nous vous présentons la synthèse d'une après-midi d'intelligence collective menée par 70 professionnels issus de trois communautés de pratiques: HR Today, FABLAG (La Fabrique de l'Agilité) et ASCI (Association Suisse de Communication Interne). Réunis à l'EPSIC (Ecole professionnelle de Lausanne) le mardi 28 octobre 2025, les participants ont travaillé en mode World Café

sur six étapes clés de tout projet de changement (voir le sommaire). Venant de métiers différents et complémentaires, ces regards croisés ont permis de nourrir des réflexions et des partages de bonnes pratiques sur chaque étape de ces transformations.

La communication est une dimension clé et souvent sous-estimée. Le rôle des RH est d'accompagner la dimension humaine de ces évolutions (culture, compétence, santé). Les managers agiles ont quant à eux le changement dans la peau. Dans la pensée agile, le changement est dans l'ADN d'une entreprise et il s'agit de créer une culture de l'apprentissage (sécurités psychologique, feedback, curiosité).

### SOMMAIRE

- |  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Révéler</b>  | <b>4</b>  |
| Le déclencheur du changement: ce qui était toléré devient insupportable, ou une opportunité devient visible. On rend explicite l'écart entre la situation actuelle et le futur souhaité. |           |
| <b>2. Rassembler</b>   | <b>6</b>  |
| Identifier un groupe moteur, porteur d'énergie, de légitimité et d'intention. Créer une dynamique collective pour ne pas rester dans l'isolement ou la pensée magique.                   |           |
| <b>3. Projeter</b>   | <b>8</b>  |
| Formuler une vision accessible, des objectifs clairs, une intention mobilisatrice. Donner à voir ce vers quoi on tend.   |           |
| <b>4. Structurer</b>   | <b>9</b>  |
| Mettre en place les moyens de mise en œuvre: rôles, process, outils, repères temporels. Organiser sans rigidifier.   |           |
| <b>5. Transformer</b>  | <b>10</b> |
| Agir, expérimenter, ajuster. Le changement se construit dans le faire, dans les retours, les bifurcations, les avancées concrètes.   |           |
| <b>6. Ancrer</b>   | <b>12</b> |
| Consolidation, ritualisation, célébration et appropriation. Le changement devient partie intégrante de l'identité collective.  |           |

# 1. RÉVÉLER

Par Isabelle Peillon

## COMMUNICATION

La fonction «Communication» doit être impliquée dès les prémices du projet, idéalement en coordination avec les ressources humaines et le change manager. Son rôle se déploie en deux temps: une phase OFF (préparatoire) et une phase ON (d'annonce).

### Phase OFF – Préparation en amont

Cette phase est particulièrement stratégique, notamment dans les projets confidentiels. Elle consiste à:

- **Préparer le terrain:** identifier les parties prenantes, définir les niveaux de communication et les canaux adaptés.
- **Déclencher une prise de conscience:** cela passe par une compréhension partagée de la problématique, incluant les opportunités, les risques, les freins, les bénéfices, les enjeux et les obligations légales.
- **Clarifier le besoin:** expliquer pourquoi le changement est nécessaire.
- **Identifier les relais:** cartographier les ambassadeurs potentiels qui pourront porter les messages et incarner le changement.

Cette phase vise à poser les fondations d'une communication cohérente, ciblée et efficace.

### Phase ON – Révélation et annonce

La phase ON correspond à l'annonce du changement. Elle doit avant tout répondre au «pourquoi» du projet, afin de susciter une prise de conscience collective. Les éléments clés de cette phase sont:

- **Impliquer les managers en priorité,** puis diffuser l'information à tous les niveaux hiérarchiques.
- **Adapter le discours:** ajuster la granularité du message en fonction des publics cibles.
- **Mobiliser les relais:** les ambassadeurs jouent un rôle essentiel dans la diffusion et l'appropriation des messages.
- **Expliquer la vision:** générer un sentiment d'urgence ou d'envie de contribuer à quelque chose de nouveau.
- **Définir des messages clés:** clairs, ciblés et adaptés à chaque audience.
- **Choisir le bon moment et le bon format:** la communication doit être transparente, incarnée et bien calibrée. Trop tôt, elle risque d'être prématurée; trop tard, elle peut entraîner des fuites ou une perte de contrôle du récit.
- **Utiliser un langage accessible:** vulgarisé et compréhensible pour tous.

## RESSOURCES HUMAINES

Dans cette première étape, les RH jouent un rôle clé pour poser un diagnostic précis de la situation humaine de l'entreprise avant d'engager un projet de changement. Leur intervention se décline en plusieurs axes:

### Analyse de la situation RH

Avant toute chose, il est essentiel d'analyser les indicateurs RH: **turnover, engagement, absentéisme, climat social.** Cette évaluation permet de mesurer l'état du capital humain et d'identifier d'éventuels signaux d'alerte. Si des problématiques majeures sont détectées, des mesures correctives doivent être prises en amont, car un changement introduit dans un contexte déjà fragilisé risque d'être mal accueilli.

### Compréhension du changement

Les RH doivent contribuer à clarifier:

- **L'origine du changement:** est-il initié par la direction ou émerge-t-il des besoins exprimés par les collaborateurs-trices?
- **La nature du changement:** organisationnel, technique, structurel, géographique (par ex. déménagement), ou lié à un changement de direction?
- **Les impacts individuels:** comment chaque fonction sera affectée, quelles compétences devront évoluer, et quelles formations seront nécessaires.

### Cartographie des impacts et des besoins

Il est important d'identifier:

- Les **effets du changement sur les middle managers,** souvent en première ligne.
- Les **collaborateurs concernés,** afin de personnaliser la communication.
- Les **besoins en ressources:** ajustement des objectifs, renfort temporaire, évolution des fiches de poste, et éventuelles répercussions budgétaires (par ex. revalorisation salariale).

### Soutien aux RH et posture adaptée

Les RH sont fortement exposés dans les projets de transformation. Il est donc crucial:

- de **soutenir activement,** via des réunions dédiées, du coaching ou de la médiation;
- de **gérer leur charge de travail** et les aider à prioriser leurs missions;
- de **valoriser leur rôle** dans le processus de changement.

### Implication du middle management

Les managers intermédiaires doivent être embarqués dès le début:

- en leur présentant le projet;
- en les écoutant;
- en leur donnant un rôle actif dans la conduite du changement.

### Collaboration avec la «Communication»

Une coordination étroite entre les RH et la «Communication» est indispensable dès cette étape:

- Définir ensemble un **agenda commun** et un **timing** cohérent.
- Aligner les messages et les actions pour garantir une approche intégrée.

### Révision des objectifs et du pilotage de la performance

Le changement peut nécessiter une **reprise des objectifs** dans le cadre du management de la performance. Il est donc important de questionner les objectifs existants et d'envisager leur adaptation en fonction du nouveau contexte.

## AGILITÉ

Dans une approche agile, l'étape «Révéler» vise à créer les conditions d'un engagement authentique des parties prenantes, en tenant compte de la culture de l'entreprise et des dynamiques humaines. L'agilité apporte ici des leviers concrets pour favoriser l'écoute, la co-construction et l'adaptation continue.

### Prise en compte des parties prenantes

Avant de lancer le projet, il est essentiel:

- d'**identifier les parties prenantes impactées**, y compris celles qui ne sont pas directement impliquées mais qui peuvent être concernées à terme;
- de **renforcer la communication** auprès des groupes les plus exposés au changement;
- de **prendre le pouls** via des enquêtes internes ou des feedbacks informels pour mieux comprendre les perceptions et les attentes.

### Espaces d'expression et d'écoute

L'agilité encourage la création d'espaces où les collaborateurs peuvent:

- **exprimer leurs ressentis, leurs peurs et leurs interrogations;**
- **participer à des workshops** représentatifs, avec des profils variés (volontaires ou non, selon les compétences);
- **identifier les risques non anticipés** et enrichir la vision du projet.

### Clarification du sens et des impacts

Il est fondamental de formaliser le **«What's in it for me?»** pour chaque collaborateur:

- Qu'a-t-il à perdre? Qu'a-t-il à gagner?
- Pourquoi ce changement? Quels sont les enjeux et les risques? Cette démarche permet de donner du sens au projet et d'embarquer les individus dans une dynamique constructive.

### Présentation du projet et gestion des réactions

Une **présentation générale** du projet à l'ensemble de l'entreprise peut être organisée pour révéler le changement. Cette étape doit:

- **anticiper les questions** susceptibles d'être posées;
- **encourager les échanges**, même si cela prend du temps;
- **gérer les attentes et les frustrations**, notamment dans les périodes de forte charge ou d'incertitude.

### Définition des rôles et responsabilités

Il est important de:

- **clarifier les rôles de chacun** dans le projet;
- **être réaliste sur le chemin du changement**, qui évoluera nécessairement;
- **prévoir des ajustements réguliers**, en fonction des retours du terrain.

### Mise en place de points de contact et de laboratoires d'engagement

Pour soutenir l'agilité du processus:

- un **point de contact** clair doit être défini pour permettre aux collaborateurs de poser leurs questions et partager leurs idées;
- la création d'un **laboratoire d'engagement** basé sur le volontariat permet aux collaborateurs de contribuer activement, selon leurs compétences;
- des **rôles de mentor** peuvent être instaurés pour accompagner les équipes et favoriser l'appropriation du changement.

Cette approche permet d'éviter une polarisation entre ceux qui «savent» et ceux qui «ne savent pas», en donnant à chacun la possibilité de devenir acteur ou ambassadeur du projet.

### Révéler le projet... et les porteurs du projet

Enfin, il est essentiel de **révéler non seulement le projet**, mais aussi **les personnes qui vont le porter**. Cela renforce la légitimité du changement et facilite l'adhésion collective.

## 2. RASSEMBLER

Par Ludovic Gaudard

Rassembler consiste à identifier un groupe moteur qui détient l'énergie, la légitimité et l'intention nécessaires pour initier et accompagner le changement. Cette étape crée une dynamique collective qui évite l'isolement et renforce la cohésion. Elle vise à réunir des compétences complémentaires et des motivations alignées, tout en empêchant la fracture entre les personnes directement impactées par le changement et les autres. L'enjeu est de faire émerger une vision partagée et une solidarité durable, même lorsque les avis divergent.

### COMMUNICATION

La communication nourrit la dynamique collective. Elle ouvre un espace d'échange où chacun peut contribuer et influencer le processus.

- Favoriser une communication participative avec un dialogue ouvert qui permet à chacun-e d'exprimer sa perspective.
- Mettre en avant les objectifs communs pour renforcer la dynamique collective et encourager l'adhésion.
- Choisir des canaux qui soutiennent les échanges bidirectionnels; les petits groupes facilitent le feedback et limitent les rumeurs.
- Miser sur une communication transparente, régulière et cohérente avec les valeurs de l'organisation pour créer confiance et appartenance.
- Éviter la communication uniquement top-down, qui creuse les écarts et fragilise l'engagement.

Une communication efficace reconnaît les peurs et les freins individuels. Elle permet de les entendre, de les gérer et de prévenir tensions et exclusions. Communiquer, c'est inviter chacun-e à agir plutôt que de simplement transmettre des informations.

### RESSOURCES HUMAINES

Rassembler, côté RH, implique un accompagnement attentif des personnes et des équipes, surtout en cas de transformations lourdes.

- Partager clairement les effets du changement pour limiter les rumeurs et renforcer la confiance.
- Écouter toutes les perspectives, y compris les voix silencieuses, et repérer les personnes influentes susceptibles de freiner la transition («trous noirs»).
- Tenir compte des situations contrastées: personnes très impactées, moins touchées ou non concernées. La cohésion dépend de la prise en compte de ces différences.
- Définir des règles claires et préciser les rôles pour structurer l'action collective.

- Aider chacun-e à donner du sens au changement, soutenir la motivation et encourager la responsabilité sans imposer une logique descendante.
- Valoriser les contributions individuelles pour renforcer l'appropriation du changement.
- Trouver un juste équilibre entre encouragements et sanctions afin d'éviter manipulation ou démotivation.

Les RH jouent un rôle stratégique pour relier compétences, intérêts et impacts individuels au service de la dynamique collective.

### AGILITÉ

Dans une approche agile, rassembler est un mouvement continu qui s'appuie sur l'intelligence collective et la liberté d'initiative.

- Constituer des équipes flexibles basées sur les compétences réelles et la motivation plutôt que sur des structures rigides.
- Encourager une parole libre et authentique, moteur d'adaptation continue.
- Accepter le droit à l'erreur pour stimuler expérimentation et innovation.
- Éviter la division entre personnes utilisatrices, équipes internes et autres parties prenantes en favorisant un dialogue inclusif.
- Garantir une mission claire, des rôles explicites et un équilibre entre structure et flexibilité.

Les équipes agiles efficaces créent un sentiment d'urgence positif, mobilisent autour d'objectifs partagés et soutiennent un engagement durable.

### TENDANCES TRANSVERSALES

#### Groupe moteur ou organisation entière

Trouver l'équilibre entre un groupe moteur engagé et une dynamique ouverte au reste de l'organisation est essentiel. Un noyau trop fermé peut créer une distance entre initiateurs-trices et observateurs-trices.

#### Compétences, motivation et impact

Rassembler implique d'articuler trois dimensions: compétences utiles, motivations profondes et impact du changement sur les rôles actuels. Les décideurs-euses et managers doivent composer avec ce trio pour maintenir l'élan collectif.

#### Division entre les personnes impactées et non impactées

Prévenir la division nécessite d'ouvrir des espaces de dialogue, de reconnaître les peurs et résistances, et de valoriser l'engagement de chacune et chacun, quelles que soient les situations.

### Encouragements et sanctions

Le pilotage doit trouver un équilibre entre récompenses et sanctions. Une coalition légitime combine exigence, cohérence et bienveillance, sans basculer dans la contrainte.

### Implications pratiques

- Prévoir un temps d'écoute structuré dès le début.
- Documenter clairement rôles, responsabilités et attentes.
- Installer un dispositif de communication simple et réactif.
- Offrir des espaces de test rapides pour encourager l'expérimentation.
- Identifier régulièrement les signaux faibles pour ajuster le pilotage.



## 3. PROJETER

Par Erik Freudenreich

La projection sert à imaginer le futur souhaité, de manière à renforcer le projet de transformation.

### COMMUNICATION

La projection commence par un travail de clarification du sens. Les participants ont souligné l'importance de structurer la réflexion en «pourquoi, quoi et comment?». Il s'agit d'expliquer pourquoi le changement est nécessaire, ce que l'on souhaite atteindre et comment y parvenir.

Dans un premier temps, il s'agit de visualiser les bénéfices attendus. Imaginer cet état futur peut être particulièrement énergisant. Cela permet aussi de renforcer une transformation perçue comme une contrainte en un projet porteur de sens. Cette vision doit cependant rester crédible. Les participants ont évoqué la nécessité d'un «reality check» pour articuler l'idéal et les contraintes opérationnelles.

Dans cette phase, les messages doivent être cohérents et portés par différents relais dans l'organisation. Dans le cas d'une restructuration ou d'un contexte de forte croissance, la projection permet de renforcer la transparence ou de mieux anticiper les évolutions à venir. Les managers deviennent alors des vecteurs essentiels pour rendre cette vision compréhensible.

### RESSOURCES HUMAINES

Pour être crédible, l'étape de projection doit intégrer les préoccupations d'un maximum de personnes concernées. On commence par se mettre à la place des collaborateurs-trices: quels impacts le changement aura-t-il sur leur travail au quotidien? Cela permet notamment d'identifier les besoins en formation, en outils ou en accompagnement.

Dans ce processus, les ressources humaines jouent un rôle structurant. Les RH contribuent à donner du sens au projet, analysent les risques et organisent la consultation des parties prenantes. Ateliers participatifs, sondages ou espaces de dialogue peuvent permettre de recueillir différents points de vue et d'ajuster la vision initiale.

Cette phase peut prendre du temps. Certains participants ont évoqué des projets où il a fallu près d'une année pour parvenir à une large adhésion des équipes. Les capacités à se projeter peuvent fortement varier selon les individus, les métiers ou la culture d'entreprise.

### AGILITÉ

Les participants ont mis en lumière plusieurs obstacles à une approche agile de la projection: manque d'outils, formation insuffisante, structures organisationnelles rigides, contraintes de temps ou de budget.

L'agilité peut servir à mieux structurer la projection, par exemple via la formation d'équipes dédiées au projet et le choix de méthodes adaptées. Vient ensuite le temps de l'expérimentation, avec si possible des cycles de travail courts et des feedbacks réguliers, avant de passer à l'étape suivante.

#### Repères pratiques pour projeter le changement:

- Clarifier le pourquoi
- Formuler une vision concrète
- Associer les parties prenantes
- Donner du sens à différents niveaux de l'organisation
- Identifier les freins et les risques
- Traduire la vision en étapes réalistes

## 4. STRUCTURER

Par Amandine Dupont Bechetoile

Structurer une démarche d'accompagnement au changement est essentiel pour transformer **une intention** (l'objectif d'une transformation) en une **réalité durable** (les bénéfices de la transformation) **et partagée** (de tous). Sans cadre, sans guide, sans pilotage, le changement est souvent perçu comme une contrainte ou une injonction, le sens ou les objectifs visés dilués et mal ou peu compris, ce qui génère résistances et perte d'efficacité. Structurer l'accompagnement au changement, c'est passer d'une réaction subie à une transformation maîtrisée et porteuse de valeur.

Structurer requiert de trouver un équilibre entre un plan établi en lancement de transformation et des adaptations/ajustements/révisions en cours de route. Toute entreprise est organique par nature. Pour que l'objectif et les bénéfices visés soient réels et durables, toutes les parties prenantes et groupes ou fonctions impactés doivent être embarqués, écoutés, observés. Ce sont eux qui vont faire vivre la transformation et la concrétiser.

### COMMUNICATION

La communication est le socle de toute transformation. Elle doit embarquer, engager, mobiliser, inspirer et célébrer. L'objectif est de créer un récit partagé qui donne du sens au changement et favorise l'adhésion.

#### Étapes

- **Informer:** mettre en place un plan de communication clair et transparent.
- **Partager la vision:** expliquer le «pourquoi» et le «comment» du changement.
- **Célébrer les jalons:** lancement, pilote, étapes intermédiaires.
- **Mesurer l'impact:** évaluer la compréhension et l'engagement des collaborateurs.

Pour que la communication soit efficace, elle nécessite d'identifier les **cibles et l'audience**, en adaptant ces dispositifs à ceux-ci. Grâce à différents outils de cartographie, il est nécessaire d'analyser les publics concernés:

- **Bénéficiaires directs** du changement.
- **Groupes impactés** (directs et indirects).
- **Sponsors et acteurs du changement.**
- **Ambassadeurs, porte-paroles** et relais internes.
- **Collaborateurs indécis ou résistants**, à intégrer dans la cartographie.

Ensuite il est nécessaire de clarifier **le rôle** de chaque communication, et ce, selon les étapes, le rythme de la transformation:

- **Donner du sens** et inspirer.
- **Créer la confiance** par une communication régulière.
- **Maintenir l'effort et l'engagement**, dans la durée.
- **Valoriser les contributions** et reconnaître les efforts.
- **Célébrer les étapes et réussites**, marquer l'avancement et donc l'adoption de la transformation.

**Les dispositifs ou outils sont nombreux et nécessitent d'être choisis en conséquence de la culture de l'organisation, du public ciblé et des intentions de communication. Structurer les outils de manière claires contribue au message véhiculé.**

Il s'agit de supporter un message selon l'émetteur et le récepteur, et de veiller à la tonalité et aux intentions de communication. Certaines communications sont descendantes d'autres sont interactives, voire collaboratives.

Quelques exemples:

- Écrans internes, intranet, podcasts, webinars, ...
- Lunch&Learn, TownHall meetings, Q&A interactifs, ...

### RESSOURCES HUMAINES

Dans tout projet de transformation, les RH occupent une place singulière: elles sont à la fois **garantes du bien-être des collaborateurs et partenaires stratégiques de la direction**. Leur rôle dépasse alors la simple gestion administrative; elles deviennent un acteur clé de l'accompagnement au changement, capables de relier les enjeux humains aux objectifs organisationnels.

La fonction RH agit comme un copilote du processus de transformation. Elle doit maintenir une neutralité constructive, en veillant à ce que les décisions prises par la direction soient comprises, acceptées et adaptées aux réalités du terrain. Cette posture lui confère une double responsabilité:

- **Protéger et soutenir les collaborateurs**, en anticipant les risques sociaux (fatigue, burn-out, perte de talents) et en favorisant l'engagement.
- **Contribuer à la stratégie de l'entreprise**, en apportant une expertise sur les compétences, les talents et les dynamiques collectives nécessaires à la réussite du projet.

Dans une démarche structurée de change management, les RH deviennent ainsi:

- des **architectes du capital humain**, capables de cartographier les compétences actuelles et futures;
- des **facilitateurs de l'adaptation**, en formant, en accompagnant et en éduquant les équipes au changement;
- des **gardiens de l'équilibre**, en conciliant performance et bien-être, objectifs de direction et attentes des collaborateurs.

En intégrant pleinement les RH à la gouvernance du changement, l'organisation s'assure que la transformation ne soit pas seulement un ajustement technique ou stratégique, mais bien une évolution durable et humaine, portée par l'ensemble des acteurs.

#### Les rôles RH

- **Neutralité:** indépendance vis-à-vis de la direction, garant de l'équilibre de l'organisation.
- **Garant du cadre légal et social:** assurer la conformité et la protection des collaborateurs.
- **Leadership stratégique:** présence à la table des décisions.
- **Connaissance des collaborateurs:** proximité et compréhension fine des besoins.

#### Les actions majeures

- Comprendre les besoins et enjeux des différentes parties prenantes.
- Challenger la direction en amont pour anticiper les impacts.
- Former et éduquer au changement: développer les compétences et la résilience.
- Anticiper les obstacles et gérer les risques (burnout, perte de talents).
- Cartographier les compétences actuelles et futures, identifier les overlaps.
- Mettre en place les outils nécessaires pour accompagner la transition.

Le rôle et les actions majeures des RH dans une transformation ne se limitent pas à l'accompagnement administratif. Elles constituent un levier stratégique pour sécuriser, humaniser et réussir le changement. En structurant leur démarche autour de l'écoute, de la formation, de la prévention et de la gestion des talents, les RH deviennent les copilotes indispensables d'une transformation durable.

## AGILITÉ

L'agilité est une réponse organisationnelle aux incertitudes et aux résistances inhérentes à toute transformation. Elle permet de séquencer le changement en étapes courtes et mesurables, favorisant la réactivité, l'adaptation continue et l'engagement des parties prenantes. Dans une démarche d'accompagnement au changement ou de transformation, l'agilité n'est pas seulement une méthode: c'est une culture de travail qui valorise la transparence, la collaboration et l'amélioration continue.

#### Étapes clés

- **Définir un rythme:** rencontres régulières, feedback, forums, échanges.
- **Clarifier les rôles** internes et externes, s'assurer des compétences et ressources disponibles.
- **Séquencer et prioriser** avec des sprints courts.
- **Établir un RACI** (en anglais: Responsible, Accountable, Consulted, Informed) pour clarifier responsabilités et ressources.
- **Définir des objectifs globaux et intermédiaires** (minimaux et atteignables).
- **Mesurer le succès** de chaque étape via feedback et indicateurs.
- **Identifier freins et leviers** pour ajuster en continu.
- **Organiser des dispositifs d'accompagnement** (ateliers, coaching) pour faciliter l'adaptation.

L'approche agile dans une transformation permet de structurer sans rigidifier. Elle offre un cadre flexible où chaque étape est une opportunité d'apprentissage et d'ajustement. En combinant rythme, clarté des rôles, sprints courts et dispositifs d'accompagnement, l'organisation maximise ses chances de réussite et transforme le changement en un processus **vivant, participatif et durable**.

#### Structurer pour réussir

La phase «structurer» est déterminante:

- La **communication** donne du sens et embarque.
- Les **RH** garantissent l'équilibre entre performance et bien-être.
- L'**agilité** assure la flexibilité et l'adaptation continue.

En combinant ces trois axes, l'organisation crée un cadre solide pour que le changement soit **compris, accepté, adopté et durable**.

## 5. TRANSFORMER

Par David Matthey-Doret

Transformer, c'est le moment où les choses deviennent concrètes pour les équipes. On quitte les plans et les intentions, les concepts généraux et on entre dans le concret. Le quotidien s'en trouve transformé: les nouvelles façons de faire, les ajustements à répétition, les petites tensions qui ressortent, les questions qu'on n'avait pas anticipées. C'est souvent là que les gens commencent vraiment à réagir, à dire ce qu'ils craignent, ce qu'ils ne comprennent pas, ou ce qui les met en difficulté. Et en même temps, c'est aussi là que l'on voit apparaître des gestes d'entraide, des idées pratiques, des petites victoires qui montrent que le changement avance. Transformer, c'est accompagner cette réalité-là: s'adapter, écouter, réexpliquer quand il faut, et rester présent pour que les équipes ne se sentent pas seules au moment où tout bouge autour d'elles.

### COMMUNICATION

La communication soutient la transformation en maintenant un lien continu et vivant entre les équipes et le projet. Elle permet d'apaiser les inquiétudes, de clarifier les zones floues et d'éviter que les tensions ne se cristallisent au fil du processus.

- **Redonner du sens régulièrement**

Dans la transformation, les équipes ont besoin qu'on leur rappelle pourquoi les choses changent. Répéter les intentions et réaffirmer la direction du changement, montrer les liens avec la mission et revenir sur le «pourquoi» aide à réduire les interprétations parallèles et soutient la compréhension collective.

- **Montrer l'avancement sans masquer les difficultés**

Partager honnêtement les progrès et les blocages permet aux équipes de comprendre où en est le projet. Une transparence maîtrisée et graduée sur ce qui fonctionne et ce qui coince renforce la crédibilité du processus et limite les récits informels anxieux.

- **S'appuyer sur les bons relais pour transmettre les messages**

Selon les situations, les personnes les plus légitimes pour porter une information ne sont pas toujours les mêmes: managers proches du terrain, collègues reconnus, ambassadeurs naturels. Identifier ces relais permet une communication plus incarnée, mieux adaptée aux réalités du terrain et donc plus facilement reçue.

- **Diversifier les espaces et les formats d'échange**

La transformation ne se vit pas uniquement dans des réunions formelles. Les questions, les doutes et les tensions émergent souvent dans des espaces informels, au détour d'un café ou d'un échange rapide. Être présent dans ces moments aide à capter ce

qui se joue réellement et à ajuster les messages en conséquence.

- **Reconnaître et accueillir ce qui dérange**

Certaines personnes expriment leurs inquiétudes fortement, d'autres plus discrètement. Créer des moments où chacun peut déposer ce qu'il ressent permet de réduire la pression et empêche qu'un petit groupe «vocal» ne prenne toute la place dans le récit du changement.

### RESSOURCES HUMAINES

Du point de vue des ressources humaines, transformer consiste à accompagner les personnes au rythme réel auquel elles vivent le changement tout en maintenant un cadre cohérent pour l'organisation. Les situations sont contrastées: certaines équipes sont fortement impactées, d'autres beaucoup moins. L'enjeu pour les RH est de tenir compte de ces différences sans perdre la cohérence du processus.

- **Créer un cadre sécurisant dès le début de la transformation est essentiel**

Les RH sont souvent les premiers interlocuteurs lorsque l'incertitude apparaît. Leur présence contribue à rassurer, à limiter les rumeurs et à clarifier les impacts concrets du changement sur les rôles, les repères et les conditions de travail.

- **Veiller à la cohérence des messages à tous les niveaux**

Les dissonances entre direction, RH et managers peuvent fragiliser la confiance. Le rôle des RH est ici de coordonner, d'harmoniser les messages et de soutenir les managers afin qu'ils puissent relayer les changements de manière alignée et crédible.

- **Accompagner individuellement et collectivement**

Certaines personnes changent de rôle, d'autres se sentent dépassées ou en insécurité. Les RH doivent adapter leurs modalités d'accompagnement selon les besoins, en combinant des outils variés (questionnaires, cafés informels, échanges réguliers) afin de prévenir les décrochages et soutenir l'engagement dans la durée.

- **Être attentif aux voix moins audibles**

Du point de vue RH, une attention particulière doit être portée aux voix moins audibles. Les personnes silencieuses ne sont pas forcément en accord avec le changement. Créer des espaces d'expression accessibles et sécurisants permet d'éviter que des tensions invisibles n'apparaissent trop tard ou ne se cristallisent dans la durée.

- **Soutenir les managers et les équipes sous pression**

Dans les petites structures ou les contextes contraints, les ressources sont limitées et les managers cumulent plusieurs rôles. Aider à prioriser, dégager du temps, demander de l'aide externe ou identifier des relais internes permet de préserver l'équilibre du système pendant une phase déjà exigeante.

- **Repérer les personnes influentes, formelles ou informelles**

Certains collaborateurs, même sans statut officiel, ont un pouvoir d'entraînement ou, au contraire, peuvent freiner l'ensemble. Les reconnaître et les impliquer de manière respectueuse facilite l'adhésion et limite les dérives, sans chercher à contrôler les dynamiques, mais en les accompagnant.

L'action des ressources humaines dans la transformation consiste à relier les besoins humains aux exigences du projet, en tenant compte des réalités différentes d'un groupe à l'autre, tout en garantissant la cohérence et la continuité du process.

## AGILITÉ

L'agilité apporte une manière de transformer qui s'appuie sur l'expérimentation, les retours rapides du terrain et la participation active des équipes. Elle met en lumière l'importance d'avancer par petits pas et d'ajuster continuellement le cadre.

- **Impliquer les équipes dès le début pour comprendre d'où elles partent**

Les expériences partagées montrent l'impact de moments forts comme les kick-offs participatifs ou les ateliers collectifs. Ces espaces permettent de recueillir les attentes, les peurs et les idées, et de constituer une base humaine solide pour piloter le projet.

- **Co-construire les solutions et ajuster en continu**

L'agilité amène à accepter qu'on ne peut pas tout anticiper. Solliciter les équipes pour réagir, ajuster ou proposer d'autres approches permet de garder un changement vivant, relié aux réalités du terrain.

- **Rendre visibles les tensions et créer des réponses pragmatiques**

Les ateliers et autres espaces d'expression collective aident à faire remonter les blocages. Il existe différentes méthodes pour faire ressortir les craintes et appréhensions mais aussi les leviers sur lesquels capitaliser. Les facilitateur-trices jouent un rôle-clé pour faire entendre toutes les voix. Ces retours servent ensuite à adap-

ter l'organisation, comme la répartition en équipes ou l'élection de leaders, dans un cadre défini mais flexible.

- **S'appuyer sur les leaders naturels et les ambassadeurs**

Dans plusieurs situations, des personnes reconnues par leurs pairs permettent de fluidifier la transformation. Leur rôle informel fait une grande différence, surtout lorsque la hiérarchie est moins présente ou lorsque la structure est en tension.

- **Maintenir un rythme gérable grâce à des étapes courtes**

L'approche agile encourage les cycles courts, les retours réguliers et les moments de rétrospective. Ce rythme aide les équipes à ne pas se sentir débordées et à intégrer progressivement les changements.

- **Reconnaître les réalités culturelles et organisationnelles**

Les exemples de fusion montrent combien la culture influence la transformation. Lorsque les approches diffèrent trop, l'absence d'accompagnement crée des résistances fortes, alors qu'une prise en compte de ces différences peut faciliter le mouvement.

Dans une dynamique agile, transformer revient à créer les conditions pour que les équipes avancent ensemble, par petites étapes, en apprenant du réel plutôt qu'en cherchant la solution parfaite.

### Tendances transversales

- **Le réel devient le principal révélateur**

Dès la mise en pratique, des questions et tensions apparaissent. Le terrain devient la source la plus fiable pour ajuster le changement.

- **Les relais informels pèsent autant que les rôles officiels**

Certaines personnes, reconnues par leurs pairs, influencent fortement la dynamique: les impliquer évite des blocages invisibles.

- **Le contexte structure les réactions**

Petites équipes, ressources limitées ou rôles flous: chaque organisation vit la transformation différemment, et les méthodes doivent s'adapter.

- **Les expressions sont inégales**

Des voix très présentes peuvent masquer des inquiétudes plus discrètes. Sans cadre d'écoute, on perd de vue une partie du vécu.

- **L'informel dit souvent la vérité du processus**

Ce qui se dit dans les moments spontanés éclaire ce qui ne remonte pas dans les réunions formelles.

- **Le rythme conditionne l'engagement**

Trop rapide, la transformation épuise; trop lente, elle génère du doute. Trouver la cadence juste reste un enjeu central.

#### Implications pratiques

- **Créer des espaces d'échange accessibles et réguliers**

Des moments courts et ouverts permettent de capter ce qui circule réellement et d'ajuster avant que les tensions ne s'installent.

- **Réexpliquer ce qui change au fur et à mesure**

Les compréhensions divergent vite: revenir régulièrement sur les raisons et les impacts aide à maintenir la clarté.

- **Soutenir celles et ceux vers qui les équipes se tournent naturellement**

Leur donner des informations précises, du temps et un espace de soutien renforce la stabilité de la transformation.

- **Ajuster les charges et l'organisation du travail**

Dégager du temps, redistribuer certaines tâches ou simplifier provisoirement l'agenda rend la transformation réellement praticable.

- **Rendre visibles les décisions prises**

Dire ce qui a été retenu, ajusté ou mis de côté renforce la compréhension du processus et la confiance envers le pilotage.

- **Faire appel à un soutien externe lorsque nécessaire**

Un regard extérieur peut clarifier, faciliter ou désamorcer une situation tendue sans alourdir les équipes.

- **Reconnaître les efforts régulièrement**

Des marqueurs simples (étapes franchies, moments de respiration) soutiennent l'endurance dans une phase exigeante.



## 6. ANCRER

Par Marc Benninger

### COMMUNICATION

En termes de communication, on préfère parler **d'ancrer** avec un E que **d'ancrer** avec un A. Laisser une trace avec de l'encre permet de maintenir un mouvement. Il s'agit de marquer une étape, de prendre note de ce qui est en train de se passer et de faire vivre le projet plutôt que de marquer un point final et d'arrêter le bateau avec une ancre. En communication, le risque est d'être dans le changement perpétuel qui épuise. Marquer une étape revient à tracer un item sur sa to do list. C'est un moment agréable qui permet de mesurer le bout de chemin parcouru.

#### Les questions à se poser:

- Qu'a-t-on appris?
- Qu'est-ce qu'on a fait de bien?
- Comment aller plus loin?
- Qu'est-ce qu'on a laissé de côté et choisi consciemment de ne pas faire?

Cette rétrospective concerne avant tout la méthode utilisée que le résultat du changement.

Il s'agit aussi de célébrer les succès. La gestion du changement est une expérience humaine avant tout. Une fois un projet abouti, ces efforts consentis doivent être salués et reconnus. Cette dimension festive de la communication insiste sur les aspects positifs du changement.

Documenter ces apprentissages et le chemin parcouru est également important. Cela permet de laisser des traces pour les futurs collaborateurs-trices. L'ambassadeur du changement devient un champion du changement.

Exemples d'outils et de dispositifs pour ancrer le changement:

- Un repas/apéritif en commun. Particulièrement indiqué si le projet a impliqué des personnes externes à l'entreprise. Ce besoin de reconnaissance va aussi dépendre des publics cibles.
- Prendre un temps méta pour revenir sur les enseignements. La fresque de Marc Thiébaud est un outil intéressant pour cette prise de recul (référence: Sephora Boucenna, Marc Thiébaud et Yann Vacher: Comment accompagner avec l'analyse de pratiques professionnelles, éd. de boeck, 2022, 272 pages).
- Le jeu «La rivière en sept pierres» de Valérie Bauwens.
- Le KISS: What do I keep? What do I improve? What do I start? What do I stop?
- La fresque du changement de David Autissier.

### RESSOURCES HUMAINES

En termes RH, la séquence de l'ancrage combine un ensemble de mesures qui doivent fixer les nouvelles manières de faire dans la culture, reconnaître le chemin parcouru, mesurer les effets concrets de ces nouvelles pratiques et accompagner les collaborateurs-trices dans leurs nouveaux rôles.

Il s'agit aussi de rendre visibles les efforts consentis pour changer par des indicateurs (absentéisme, impacts sur le chiffre d'affaires, nouveaux produits, etc.). Ces changements de comportements doivent également être reconnus financièrement et devenir des routines. Penser aussi à informer les nouveaux employés durant le processus d'onboarding.

Il s'agit aussi d'accompagner les personnes impactées par le changement. Certains métiers seront nouveaux, d'autres vont disparaître. C'est aux RH de comprendre les modifications du contenu et de la pénibilité des emplois et d'accompagner les gagnants et les perdants de ces changements (cette phase de consolidation peut durer jusqu'à deux ans):

- Adapter les conditions de travail (environnement de travail, bien-être, procédures d'hygiène) et les rémunérations aux nouvelles tâches et métiers.
- Proposer des bilans de compétences, des formations et un plan de reskilling/upskilling.
- Accompagner la mobilité et la progression de carrière.
- Veiller à proposer une politique RH équitable.
- Éviter de siloter ces changements selon les niveaux hiérarchiques (C-Level, RH, managers, employés) mais bien montrer comment chacun contribue au même résultat.
- Un outil simple à utiliser pour marquer les étapes d'un projet sont les OKR (Objectives and Key Results).

En principe, tous les changements doivent être portés par la direction et les managers. Le rôle des RH est de leur donner les moyens de le faire et de les rendre attentifs aux impacts humains de ces changements.

Sur des changements de plus petites tailles, c'est important de soigner les ancrages sur ces différents niveaux. Ce temps d'ancrage est une manière de dire merci, de montrer le chemin accompli.

## AGILITÉ

Dans la pensée agile, l'ancrage est l'art de s'arrêter tout en restant en mouvement. Le rythme de ces moments d'arrêts est plus court (tous les 3 ou 4 jours plutôt que tous les 3 ou 4 mois). La pensée agile conçoit le changement comme un processus d'amélioration continue plutôt qu'un projet stratégique statique. Il s'agit de créer des moments et des espaces mentaux où l'on peut faire le point et se donner du feed-back.

Dans le langage agile, on parle plutôt des différents cycles d'un processus de changement. Certains cycles sont caractérisés par une forte activité, avec des changements importants et des apprentissages dans l'action. D'autres cycles sont plutôt

caractérisés par la stabilité et l'apprentissage par l'auto-réflexivité ou la réflexion collective. Des phases de stabilité succèdent à des phases d'innovation. L'ancrage succède à la propulsion. L'agilité est un état d'esprit, avec le temps il modifie l'ADN de l'entreprise.

En termes de culture d'entreprise, l'agilité propose une culture de l'apprentissage en continu. Cette culture est caractérisée par la sécurité psychologique, le droit à l'erreur, la curiosité, la culture du feedback et une posture de leader qui ne sait pas tout.

L'ancrage doit se faire de manière simple et compréhensible pour les employés, au fil de l'eau et de manière fluide. L'organisation agile est en transformation permanente.



## AVEC LE SOUTIEN DE TIPEE

Les RH ont un vrai rôle stratégique dans l'entreprise. tipee est né de cette conviction: un SIRH Swiss Made pensé pour les PME suisses, qui réunit gestion du temps, planification, dossiers collaborateurs, gestion des entretiens, indicateurs RH, etc.: le tout dans une interface claire, intuitive et simple d'utilisation.

L'idée de départ est simple: libérer les équipes RH des tâches chronophages pour qu'elles puissent se concentrer sur ce qui compte vraiment: l'humain.

Concrètement, tipee centralise l'information, fluidifie les processus et donne à chaque collaborateur·trice un accès simple à ce qui le concerne. Moins de friction, plus d'engagement. Et pour les RH: une vue d'ensemble en temps réel, des données fiables, et une conformité aux spécificités du droit du travail suisse.

tipee n'est pas seulement un logiciel. C'est une équipe romande, ancrée à Lausanne, certifiée B-Corp depuis 2022 et convaincue que la performance durable d'une entreprise passe d'abord par le bien-être de ses collaborateurs·trices.





# LES AUTEURS·ES

## LES PARTICIPANTS·ES À L'ATELIER DU 28 OCTOBRE 2025 À L'EPSIC DE LAUSANNE.

Alizée Rohr, BOBST  
 Amandine Dupont-Béchetoille, Fresque du changement  
 Ana Nunes, GB News  
 Anne-Adélaïde Seguy, Total Totsa  
 Arbëresha HOTI, Retraites Populaires  
 Aurelie Vonlanthen, Conexivity Group  
 Baptiste Pfeiffer, Editions de la Salamandre  
 Baptiste Jordan, Softcom  
 Blandine Potemsky, CIO  
 Brahim Cherif, Peerdom  
 Caroline Amiet, SWICA ORGANISATION DE SANTE  
 Coralie Bamert, QoQa Services SA  
 David Matthey-Doret, Paradigm21  
 Diane Duperré, aequilibrium  
 Edouard Varenne, QoQa Services SA  
 Edouard Cottin, Edouard Cottin - Accompany  
 Enza Verratti, TL  
 Erik Freudenreich, HR Today  
 Espérance Kana,  
 Fabien Duay, tipeg  
 Fabrice Damon, Retraites Populaires  
 Florence Monnet, Electro-Materiel SA  
 Frédéric Magnin, Magnin Conseil  
 Giorgio Pauletto, SIG  
 Gladys Winkler Docourt, Creapole SA  
 Isabelle Peillon, BOBST et ASCI  
 James INGRAM, Retraites Populaires  
 Jean-Marc Fillistorf, tipeg  
 Jeannette BRÜTSCH, Fiducia Consulting Sàrl  
 JEUNET Yoann, Uditis  
 Katia Pezuela, AlterNeo sàrl  
 Laura Cencetti, Maillefer SA  
 Lea Putiti,  
 Leila Schneider, Electro Materiel SA  
 Ludovic Gaudard, FabLag  
 Lydie FAVRE-FELIX, Banque Alternative Suisse  
 Magnes Valérie, GO Expert SARL  
 Maja Tasic, ACT-ON Switzerland  
 Marc Benninger, HR Today  
 Marie Deferne, Swisscom  
 Matthieu Annen,  
 Nadine Rey, Facilement Digital  
 Nathalie Caracas, Nanou Solutions  
 Natou CISSE, Association THRIVE  
 Nils Reisen, Creaholic SA  
 Noémie Girard, Villars Maître Chocolatier  
 oksana Cisse, Association THRIVE  
 Pascale Wyss, IMAD  
 Pierre Olivier Botteron, People On Board  
 Rodrigue VAUDAN, Retraites Populaires  
 Sandra Schweighauser, BusinessKeys  
 Sandra Carmignani, Jobprofile  
 Simone Martinez, Electro-Materiel SA  
 Stephane Maillot, Audemars Piguet  
 Tessa Dent Ferrel, Adagio consulting  
 Tessa Brugger, Move UP  
 Valérie Isabel, Finders SA  
 Valerie Bauwens, Human Centricity  
 Valérie Cruchet, Swissriskcare  
 Virginie Méréllé, Fuuze  
 Yolande Gross, IMD



1. Edouard Cottin, [edouardcottin.com](http://edouardcottin.com); Isabelle Peillon, groupe BOBST et Enza Verratti, Transports publics de la région lausannoise.

2. Frédéric Magnin, freelance et Baptiste Jordan, Softcom Technologies SA.

3. Simone Martinez et Florence Monnet, Electro-Materiel SA et Katia Pezuela, AlterNero Sàrl.

4. Espérance Kana et Valérie Magnes, [coachingoz.com](http://coachingoz.com).

5. Mathieu Anen, Nadine Rey et Sandra Carmignani, Jobprofile.

