

# Module 8 :

## Leadership RH, conduite du changement et transformation digitale

Pr Mounia ORABI



31 Mai 2026

1

## Leadership RH, conduite du changement et transformation digitale

### 1-Leadership RH et communication stratégique

- Les dimensions du leadership RH
- Posture de HR Business Partner
- Leadership d'influence vs leadership hiérarchique
- Différence entre communication opérationnelle et stratégique
- Stratégies d'influence interne
- Négociation et prise de décision collective
- Communication de crise RH

### 2-Conduite du changement

- Définitions et types de changement
- Freins et leviers du changement
- Modèles ADKAR et KOTTER

### 3-Transformation digitale RH

- Enjeux
- Volet RH

2

# Leadership RH et communication stratégique

3

## Leadership RH, conduite du changement et transformation digitale

- Le leadership RH aujourd'hui dépasse la gestion administrative. Il s'agit d'un rôle **stratégique, d'influence** et de **transformation** au service de la performance globale de l'entreprise. Face à la complexité des organisations et à l'évolution rapide des environnements de travail, il devient crucial d'aligner la gestion des talents et des compétences avec les objectifs globaux de l'entreprise. Cela implique de comprendre les besoins de l'organisation, d'anticiper les changements et d'adopter une posture proactive dans la gestion des ressources humaines.
- Le leadership RH est majoritairement un **leadership d'influence**, car les RH travaillent en transverse sans autorité directe sur tous les managers.
- Le DRH a plusieurs options à adopter mais le choix du **style** dépend du contexte, des attentes des équipes et de la culture d'entreprise. Le choix s'appuie sur une compréhension fine des enjeux humains, des styles de management et des leviers d'engagement.

4

## Leadership RH, conduite du changement et transformation digitale

La notion du **HR Business Partner** revient en force les dernières années car elle place le professionnel RH tel un partenaire stratégique qui comprend et soutient le business et donc la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs.

### Rôle clé :

- ✓ Traduire la stratégie de l'entreprise en actions RH
- ✓ Accompagner les managers dans la prise de décision
- ✓ Anticiper les besoins en compétences et en organisation

### Posture attendue :

- ✓ Orientation business (compréhension des enjeux économiques)
- ✓ Proactivité et capacité d'anticipation
- ✓ Esprit de conseil plutôt que d'exécution
- ✓ Crédibilité auprès des dirigeants

Un HRBP ne se limite pas à recruter → il challenge le besoin

**Exemple concret :** Avons-nous besoin de recruter ou de reconfigurer les compétences existantes ?

5

## Leadership RH, conduite du changement et transformation digitale

Les 2 styles de leadership se résument en :

- **Leadership hiérarchique** : Basé sur l'autorité formelle => Décisions descendantes => Obéissance liée au rôle
- **Leadership d'influence** : Basé sur la crédibilité et la confiance. Un style qui repose sur la capacité à convaincre et exercer une influence positive sur les membres de son équipe en vue d'atteindre les objectifs communs, sans autorité directe (utilisation de l'écoute, argumentation et storytelling). Le leader est appelé à disposer d'un certain nombre de compétences interpersonnelles fortes et de la capacité à comprendre les besoins et les motivations individuelles.



6

## Leadership RH, conduite du changement et transformation digitale

Un DRH doit transmettre une vision, des objectifs et des valeurs de l'entreprise. Sans communication claire, les collaborateurs ne comprennent pas où aller ni pourquoi. Il peut utiliser dans le cadre de son plan de communication annuel, deux styles comme suit :

- **Communication opérationnelle** : destinée à court terme, elle a pour objectif d'informer avec un style directif.

Ex: note de service, procédures, annonces internes

 **Objectif** : faire exécuter

- **Communication stratégique** : destinée à long terme. Porteuse de vision et de sens.

Ex: transformation culturelle, marque employeur, engagement

 **Objectif** : faire adhérer



7

## Leadership RH, conduite du changement et transformation digitale

Le plan de communication RH est un **outil opérationnel** : il organise qui dit quoi, à qui, quand et comment. C'est un document de pilotage, indispensable pour structurer l'action au quotidien. L'absence de communication ou une communication inadaptée génère des **coûts cachés considérables**.

La communication RH repose sur 4 piliers essentiels :

- Clarté** : Message simple et compréhensible (Éviter le jargon RH et les termes techniques; partager les bonnes comme les mauvaises nouvelles)
- Cohérence** : Alignement avec les actions et politiques internes (Les contradictions entre la communication officielle et les propos des managers de proximité créent confusion et méfiance)
- Alignement business** : Lien explicite avec les objectifs de l'entreprise (Répondre à la question : "Pourquoi cela compte ?")
- Régularité** : Instaurez un rythme de communication prévisible. (Les points mensuels, newsletters bimensuelles ou réunions trimestrielles créent des repères temporels rassurants)

8

## Leadership RH, conduite du changement et transformation digitale

Stratégies d'influence interne sont les techniques utilisées par un leader ou un collaborateur pour convaincre, mobiliser et orienter les comportements au sein d'une organisation, sans recourir à l'autorité formelle.

### Techniques clés :

#### •Cartographie des parties prenantes

- Identifier alliés, décideurs, résistants

#### •Adaptation du discours

- Argument financier pour la direction
- Argument humain pour les managers

#### •Storytelling

- Illustrer avec des cas concrets

#### •Création de coalitions

- S'appuyer sur des sponsors internes influents

9

## Leadership RH, conduite du changement et transformation digitale

### Astuces clés :

#### 1. Développer les relations (influence par le réseau)

L'influence passe aussi par le lien humain.

#### 2. Implication des autres

Les gens soutiennent mieux ce qu'ils ont contribué à créer.

#### 3. Choix du bon moment et le canal

Une bonne idée peut échouer si le timing est mauvais.

#### 4. Appui des alliés

L'influence est souvent collective.

#### 5. Stratégie des quick wins

Les preuves concrètes qui arrivent rapidement renforcent l'influence.

10

## Leadership RH, conduite du changement et transformation digitale

### Négociation et prise de décision collective

Pour les services des ressources humaines, **la négociation collective** occupe une place centrale dans la gestion du dialogue social. Elle permet de :

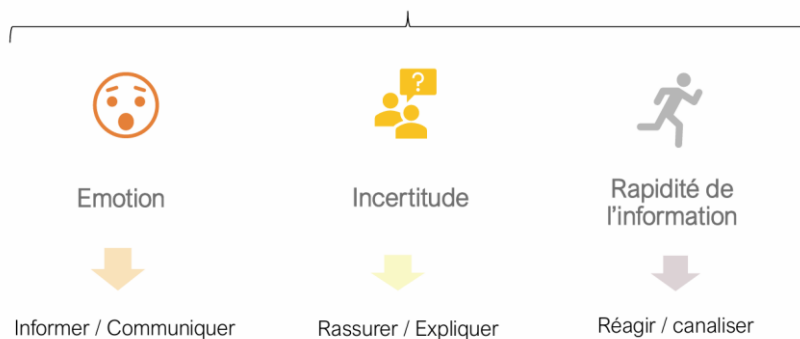
- Adapter le cadre légal aux spécificités de l'entreprise tout en respectant les obligations réglementaires.
- Prendre en compte les attentes des salariés via leurs représentants, favorisant implication et motivation.
- Anticiper et prévenir les conflits sociaux en privilégiant la discussion et la recherche d'équilibres.
- Accompagner et encadrer les transformations d'organisation (changement d'horaires, introduction de nouvelles technologies, politique salariale...).
- Renforcer l'engagement des collaborateurs et la confiance dans les institutions de l'entreprise.

11

## Leadership RH, conduite du changement et transformation digitale

### Communication de crise RH

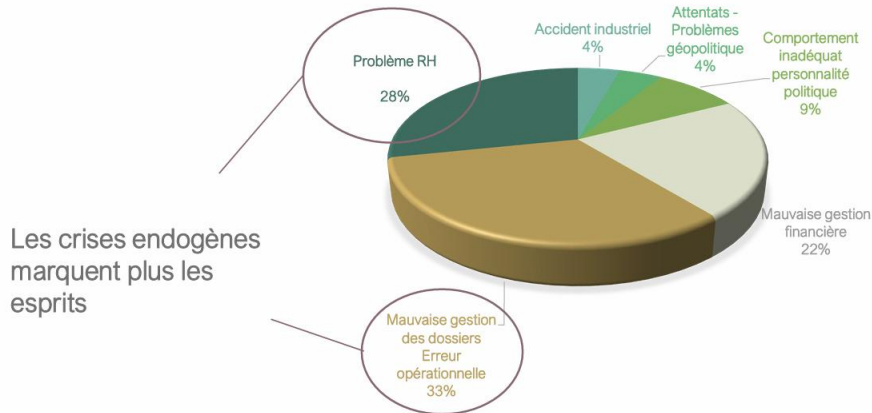
## 3 COMPOSANTES D'UNE CRISE



12

## Leadership RH, conduite du changement et transformation digitale

### Communication de crise RH



13

## Leadership RH, conduite du changement et transformation digitale

### Communication de crise RH



Développer de fortes **relations** avec ses publics cibles



Echanger avec ses publics, **établir le dialogue**



**Analyser les risques** et préparer des plans / processus

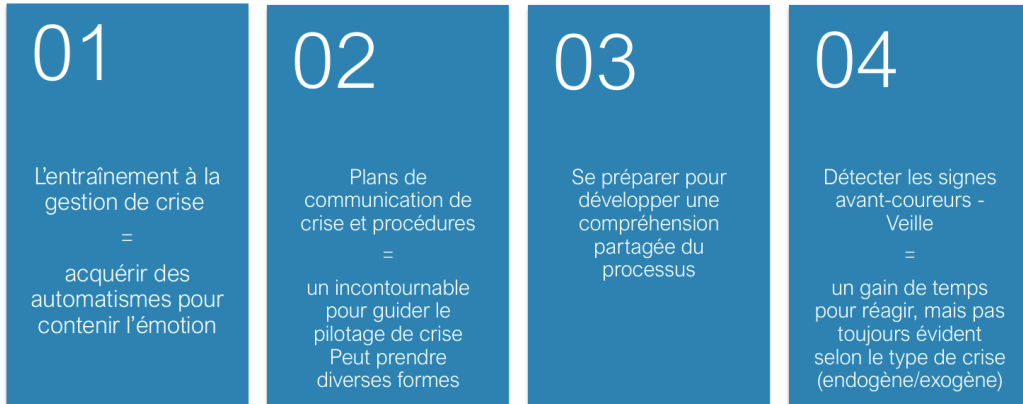


Encourager et **soutenir la communication** de crise

14

### Communication de crise RH

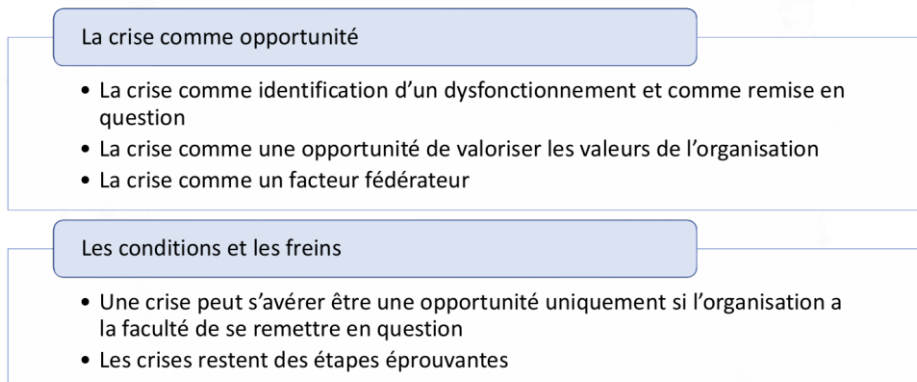
#### POURQUOI SE PRÉPARER?



15

### Communication de crise RH

#### Une crise peut-elle être une opportunité?



16

# Conduite du changement

17

## Conduite du changement

- Le changement est un **processus dynamique** qui implique une modification significative dans un système, une organisation, ou une situation.
- Dans le contexte des entreprises, le changement peut être défini comme une **transformation intentionnelle** ou **non intentionnelle** des structures, des processus, des cultures ou des stratégies pour répondre à des défis internes ou externes.
- La gestion du changement fait référence aux **actions, outils et modèles** mis en œuvre pour gérer différents types de changements, que ce soit à l'échelle d'un projet ou d'une organisation. Plusieurs **stratégies de gestion du changement** organisationnel peuvent être appliquées pour gérer le travail, les ressources, les processus métiers, les allocations budgétaires ainsi que les différents types de changements organisationnels.

18

## Conduite du changement

### L'expérience des États-Unis après la Seconde Guerre mondiale

Illustration

Après la Seconde Guerre mondiale (années 1940), les États-Unis font face à un problème important : il y a une surabondance de viande peu consommée, notamment les abats (foie, cœur, rognons...). Or, les ménages américains ne sont pas habitués à cuisiner ces produits et les rejettent pour des raisons culturelles.

L'objectif du changement voulu : Modifier les habitudes alimentaires des ménages pour les amener à consommer ces produits.

19

## Conduite du changement

### L'expérience des États-Unis après la Seconde Guerre mondiale

Illustration

#### Première approche (échec)

Les autorités commencent par :

- ✓ diffuser des brochures
- ✓ donner des recettes
- ✓ expliquer les bienfaits nutritionnels des abats

**✗ Résultat : échec** ➡ Les ménages résistent au changement malgré l'information

#### Nouvelle approche (réussite)

Les chercheurs changent de stratégie et adoptent une approche de conduite du changement plus participative :

- ✓ organisation de réunions de groupe entre ménagères
- ✓ discussions collectives sur les habitudes et les blocages
- ✓ implication active dans la recherche de solutions
- ✓ engagement des participantes à tester les recettes

**☑ Résultat : succès** ➡ Les ménages adoptent progressivement ces nouvelles pratiques.

20

## Conduite du changement

Quels sont les types de changement que vous connaissez ?

21

## Conduite du changement



22

## Conduite du changement

### Changement structurel

Le changement structurel implique une refonte du modèle de gestion d'une entreprise en réponse à une décision exécutive de modifier son modèle commercial. Ce type de changement peut être déclenché par :

- Une fusion ou acquisition
- Un changement de leadership
- La découverte de processus internes inefficaces

Par exemple, une entreprise pourrait fusionner ou diviser des départements existants, puis réaffecter les cadres intermédiaires à de nouveaux rôles en fonction de leurs compétences.

23

## Conduite du changement

### Changement opérationnel

Le changement opérationnel vise à modifier les processus de production et les programmes d'incitation d'une entreprise pour atteindre plus facilement ses objectifs commerciaux. Il peut impliquer :

- L'investissement dans de nouvelles machines ou logiciels
- La mise en place de programmes de formation
- La révision des systèmes de récompenses pour encourager la productivité

Par exemple, une entreprise pourrait investir dans un nouveau logiciel de gestion de projet pour améliorer l'efficacité de ses équipes.

24

## Conduite du changement

### Changement culturel

Bien que non explicitement mentionné dans les résultats de recherche, le changement culturel est un aspect crucial de la transformation organisationnelle. Il implique une modification des valeurs, des attitudes et des comportements au sein de l'entreprise. Ce type de changement peut être nécessaire pour :

- S'adapter à de nouvelles réalités du marché
- Améliorer l'engagement des employés
- Favoriser l'innovation et la créativité

Par exemple, une entreprise traditionnelle pourrait adopter une culture plus axée sur l'agilité et l'innovation pour rester compétitive dans un marché en rapide évolution.

25

## Conduite du changement

### Changement adaptatif

Le changement adaptatif concerne la capacité d'une organisation à répondre rapidement aux changements externes. Il peut être nécessaire en cas de :

- Fluctuations économiques soudaines
- Évolutions technologiques rapides
- Changements dans le comportement des consommateurs

Un exemple de changement adaptatif serait une entreprise qui modifie rapidement sa chaîne d'approvisionnement en réponse à des fluctuations monétaires, comme le passage à des fournisseurs locaux pour réduire la vulnérabilité aux fluctuations des taux de change.

26

## Conduite du changement : freins

**Résistances  
sur le plan individuel**

**Résistances  
sur le plan collectif**

### Les 6 grandes sources de résistance

1. Incompréhension
2. Manque de sens
3. Perte de contrôle
4. Saturation du changement
5. Manque de compétence
6. Méfiance envers la direction

27

## Conduite du changement : leviers

Les leviers de la conduite du changement reposent sur l'implication des collaborateurs, la communication, la formation, l'utilisation de méthodes structurées pour réduire les résistances et favoriser l'adhésion et enfin, le soutien managérial.

- **Implication et participation des collaborateurs**
- **Communication et transparence**
- **Formation et accompagnement**
- **Méthodes et modèles structurés**
- **Soutien managérial et leadership**

28

## Conduite du changement

Le **modèle ADKAR** est un cadre de gestion du changement développé par Prosci, qui se compose de cinq étapes clés :

- **Awareness (Sensibilisation)** : Reconnaître la nécessité du changement.
- **Desire (Désir)** : Avoir la volonté de soutenir le changement.
- **Knowledge (Connaissance)** : Acquérir les informations nécessaires pour mettre en œuvre le changement.
- **Ability (Capacité)** : Développer les compétences et les comportements requis pour réussir le changement.
- **Reinforcement (Renforcement)** : Assurer que le changement est durable et intégré dans la culture de l'organisation.

→ Ce modèle est largement utilisé pour faciliter les transitions organisationnelles et réduire la résistance au changement.

29

## Conduite du changement

**John P. Kotter** a synthétisé ses recherches dans l'ouvrage « **Leading Change** ». En ressort une méthode très utile pour transformer l'entreprise ou bien mener ponctuellement des changements ciblés. L'idée repose sur une approche globale de l'organisation et de la problématique (dite approche holistique) plutôt que de travailler de manière isolée, fragmentée.

### 1-Créer l'urgence

Cette première étape agit comme un déclencheur. Vous devez éveiller les consciences, sortir les équipes de leur zone de confort et les inciter à se mobiliser. Pour cela vous devez trouver les arguments pour créer un sentiment d'urgence, voire dramatiser la situation. Les paroles ne suffisent pas. Appuyez-vous sur des preuves tangibles (des éléments concrets et vérifiables) pour appuyer vos propos et rendre le besoin de changement incontestables (**résultats d'une étude marketing montrant un recul des parts de marché, un changement des attentes clients ou une évolution des comportements d'achat ou bien les statistiques des réclamations clients**). L'objectif est de démontrer que rester immobile représente un risque stratégique. Le but est de créer un véritable électrochoc, un sentiment d'urgence, moteur du changement.

30

## Conduite du changement

### 2- Former une 'coalition' puissante

Le pouvoir hiérarchique montre rapidement ses limites pour transformer une organisation. Vous devez établir un véritable leadership pour entraîner vos collaborateurs vers de nouvelles pratiques. Identifiez et intégrez dans l'équipe projet les acteurs qui ont un véritable **pouvoir d'influence** (expertise pointue des collaborateurs reconnus pour leur maîtrise technique ou leur connaissance métier), **capacité particulière de communication** (collaborateurs capables de transmettre des messages clairs et de vulgariser les enjeux), **ancienneté dans l'entreprise, capital de confiance élevé** ou des personnes qui ont un tempérament moteur, leur dynamisme et leur posture proactive inspirent les autres.

### 3- Créer une vision de l'état futur

Le changement génère de l'incertitude, des interrogations, voire de la résistance. Pour apaiser ces incertitudes, il faut **montrer concrètement ce que cela implique en explicitant le futur avec des éléments concrets** (évolutions attendues en matière d'organisation, de méthodes, d'outils ou de comportements), **en fondant la vision sur des valeurs fortes. Traduisez la vision en objectifs concrets** : même si la vision reste globale, déclinez-la en enjeux opérationnels compréhensibles par chacun. Cela facilite l'appropriation et permet aux collaborateurs de se projeter plus facilement.

31

## Conduite du changement

### 4-Communiquer la vision

La communication de la vision ne se limite pas à une présentation formelle à l'ensemble des personnes concernées, mais doit s'inscrire dans le quotidien, à chaque occasion (**multiplication des canaux de communication** : réunions d'équipe, newsletters internes, messages de la direction...**faire vivre la vision au quotidien** : chaque réunion, chaque échange, chaque décision est une opportunité pour donner du sens et aligner les actions sur la trajectoire définie.

•**Adoptez un ton dynamique et mobilisateur** : votre discours doit insuffler l'envie d'agir. Restez orienté vers l'action et la solution, sans éluder les difficultés.

•**Rappelez régulièrement l'urgence du changement** : ne laissez pas retomber la tension initiale. Continuez à rappeler pourquoi le changement est nécessaire, ce qu'il permet d'éviter, et ce qu'il rend possible.

•**Soyez cohérent dans tous vos messages** : la communication doit être alignée sur les actes. Le moindre écart entre ce qui est dit et ce qui est fait fragilise la crédibilité du projet.

•**Impliquez les relais internes** : managers, membres de la coalition, ambassadeurs...

32

## Conduite du changement

### 5- Inciter à l'action et abaisser les obstacles

- Encouragement de la prise d'initiative
- Identification des freins : procédures lourdes, outils inadaptés, manque de ressources... Supprimez ce qui entrave l'action. Plus les obstacles sont levés, plus l'engagement devient naturel.
- Alignement des décisions sur les objectifs : en cas d'incohérence avec les buts fixés, aidez-les à corriger le tir, sans les sanctionner. L'accompagnement est plus efficace que le contrôle strict.
- Renforcement de la responsabilisation des parties prenantes : déléguez avec clarté, donnez des marges de manœuvre et valorisez les résultats obtenus. C'est un point important pour réussir durablement la transformation. Sans cela, pas de mutation profonde.

### 6- Générer des victoires à court terme

Ne pas attendre le terme du projet pour crier victoire. Des jalons rapprochés permettent de maintenir l'implication et le dynamisme de tous. Il convient donc de **fixer des objectifs intermédiaires pour éviter le découragement et l'essoufflement**. Cela vous permet de créer un véritable effet d'entraînement pour "embarquer" un maximum de collaborateurs dans la dynamique du changement.

### 7- Consolider les succès pour plus de changement

**Etendre progressivement les solutions éprouvées** : pour garder la maîtrise et procéder à des adaptations éventuelles

**Être dans une logique d'amélioration continue** : PDCA pour maîtriser les changements

33

## Conduite du changement

### 8- Ancrer les nouvelles approches dans la culture d'entreprise

Le changement étant un état transitoire pour arriver à de nouvelles pratiques, l'étape ultime est **d'intégrer l'état final projeté devenu réalité dans la culture**.

Pour y parvenir, voici des exemples d'action :

1. **Consolidez les nouvelles pratiques** : en valorisant les nouveaux comportements, en les mettant en valeur lors de temps forts (réunions générales, etc.).
2. **Mettez à jour les supports de référence** : l'ensemble des documents opérationnels (processus, procédures...).
3. **Faites évoluer les critères de reconnaissance** : intégrer les nouveaux référentiels dans les outils de motivations individuels et collectifs.
4. **Renforcez le rôle des managers intermédiaires** : ce sont les premiers promoteurs auprès du plus grand nombre d'employés.

34

## Conduite du changement : A retenir

**Sens/vision**  
**Pourquoi ?**

**Parties prenantes**  
**Qui est concerné ?**

**Impacts**  
**Qu'est-ce qui change ?**

**Accompagnement/Support**  
**Comment ?**

**Suivi/Ajustement**  
**Comment contrôler ?**

35

## Transformation digitale

36

## Transformation digitale

La **transformation digitale, ou transformation numérique**, désigne l'ensemble des changements relatifs à l'intégration des **technologies digitales** dans nos quotidiens, et par extension dans le domaine professionnel.

L'émergence des nouvelles technologies a engendré de profondes **mutations** à la fois **économiques, sociétales** et **anthropologiques**.

Ces bouleversements impactent :

• **nos modes de vie :**

- émergence de nouvelles manières de **communiquer**, d'accéder à l'information, de consommer ou encore de nous divertir,
- circulation des **informations** accélérée,
- gain de mobilité pour nos activités, personnelles ou professionnelles, etc.

• **notre psychologie :**

- relation au temps altérée (les barrières temporelles tendent de plus en plus à disparaître),
- recherche de l'immédiateté,
- relation au monde transformée : l'ensemble de l'humanité (ou du moins une grande partie) est désormais reliée !

37

## Transformation digitale

En entreprise, la transformation numérique opère à différents niveaux :

• L'intégration de la **technologie** et des **pratiques digitales dans l'entreprise**. Elle se traduit, par exemple, par l'utilisation d'**outils numériques** et par la **dématérialisation**, dans le but d'améliorer l'organisation et les processus.

• **L'émergence de nouveaux *business models* :**

- grâce aux apports du **digital** en matière d'**innovation**, de **modes de travail** et de **relation client** ;
- imputable au passage d'une économie matérielle reposant essentiellement sur des points de vente physique, à une **économie dématérialisée** s'appuyant principalement sur la donnée, ou data.

38

## Transformation digitale appliquée aux RHs

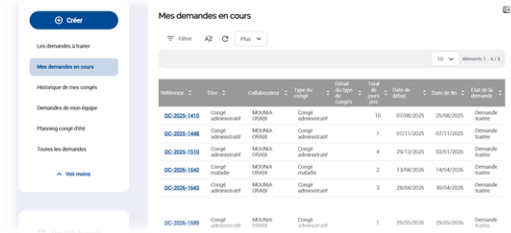
### 1. Digitalisation des processus RH

Les tâches administratives deviennent automatisées :

#### Exemples :

- ✓ gestion des paies via logiciels
- ✓ suivi des congés en ligne
- ✓ dossiers du personnel dématérialisés

✓ Résultat : gain de temps et réduction des erreurs



Id	Type	Collaborateur	Type de congé	Statut	Statut de l'absence	Date de début	Date de fin	Date de fin de l'absence
DC-2025-1410	Congé administratif	MOURA OUSO	Congé administratif	18	04/08/2025	04/08/2025	04/08/2025	Demande traitée
DC-2025-1448	Congé administratif	MOURA OUSO	Congé administratif	1	03/11/2025	03/11/2025	03/11/2025	Demande traitée
DC-2025-1510	Congé administratif	MOURA OUSO	Congé administratif	4	29/10/2025	03/11/2025	03/11/2025	Demande traitée
DC-2025-1542	Congé maladie	MOURA OUSO	Congé maladie	2	13/08/2025	14/08/2025	14/08/2025	Demande traitée
DC-2025-1543	Congé administratif	MOURA OUSO	Congé administratif	3	28/04/2025	30/04/2025	30/04/2025	Demande traitée
DC-2025-1589	Congé administratif	MOURA OUSO	Congé administratif	1	29/05/2025	29/05/2025	29/05/2025	Demande traitée

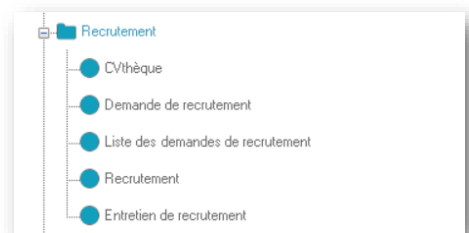
### 2. Recrutement digital (e-recrutement)

Les entreprises utilisent les outils numériques pour recruter.

#### Exemples :

- ✓ plateformes de recrutement (LinkedIn, job boards)
- ✓ entretiens en visioconférence
- ✓ Rédaction du compte-rendu de l'entretien automatisé
- ✓ tri des CV automatisé (IA)
- ✓ Chat bot tout au long du processus de recrutement

✓ Résultat : recrutement plus rapide et plus ciblé



39

## Transformation digitale appliquée aux RHs

### 3. Formation et développement (e-learning)

Le digital transforme la formation des employés.

#### Exemples :

- ✓ formations en ligne
- ✓ classes virtuelles
- ✓ micro-learning (modules courts)
- ✓ digitalisation et automatisation des évaluations

✓ Résultat : apprentissage flexible et continu



### 4. Amélioration de l'expérience collaborateur

Le digital place l'employé au centre.

#### Outils :

- ✓ applications RH internes
- ✓ plateformes de feedback
- ✓ self service des documents administratifs
- ✓ applications de mesure de l'humeur du jour
- ✓ boîtes à idées digitales
- ✓ enquêtes de satisfaction

✓ Résultat : plus d'engagement et de motivation



Spread the Positivity Together

40

## Transformation digitale appliquée aux RHs

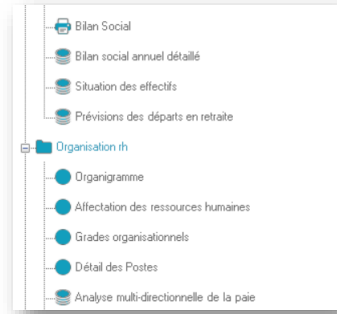
### 5. Gestion des talents et data RH (HR analytics)

Les RH utilisent les données pour mieux décider.

#### Exemples :

- ✓ analyse des performances
- ✓ identification des talents
- ✓ prévision des départs

✓ Résultat : décisions plus stratégiques



### 6. Travail collaboratif et à distance

Le digital facilite le travail hybride.

#### Outils :

- ✓ Teams, Zoom, Slack
- ✓ plateformes collaboratives

✓ Résultat : flexibilité et meilleure communication

41

## A retenir



1

• Le leadership RH = guider les personnes + soutenir la performance de l'entreprise.



2

• La réussite d'une stratégie de digitalisation RH dépend surtout de la conduite du changement et de l'adhésion des équipes.



3

• Gérer le changement peut aider les collaborateurs à l'accepter et le vivre sereinement.

42



FELICITATIONS POUR CE JOLI PARCOURS ET MERCI  
D'AVOIR CHOISI ADF PRO !

Dites nous ce que vous en pensez ?