

LIVRE BLANC

# HR Today FACTORY

NEUF COMPÉTENCES DU FUTUR  
RH, AGILITÉ ET COMMUNICATION INTERNE



**HR FACTORY**  
ATELIER PARTICIPATIF INÉDIT  
Les compétences revisitées



L'UNION DES MÉTIERS  
POUR L'AGILITÉ DE  
DEMAIN

**HR Today**  
Know-how for tomorrow

**FABLAG**  
FABRIQUE DE L'AGILITÉ

**SVIK | ASCI**



**HR Today**  
Know-how for tomorrow  
[www.hrtoday.ch](http://www.hrtoday.ch)

A tall, vertical yellow banner stands to the right of the speaker. It features the HR Today logo at the top, the tagline 'Know-how for tomorrow' in smaller text, and the website address 'www.hrtoday.ch'. The banner has a subtle geometric pattern in the background.

## LIVRE BLANC

# HR Today FACTORY

## NEUF COMPÉTENCES DU FUTUR RH, AGILITÉ ET COMMUNICATION INTERNE

### INTRODUCTION

Selon le Futur of Jobs Report 2025 du World Economic Forum, 40% des compétences professionnelles sont amenées à changer d'ici 2030. Les causes de cette obsolescence annoncée sont nombreuses. La transformation digitale, boostée par la diffusion à grande échelle de l'intelligence artificielle (IA), change l'activité. Ces transformations impactent aussi l'organisation du travail, qui devient plus agile, ainsi que la capacité des individus à s'adapter à ses nouveaux contextes. Cette agilité personnelle et la capacité à apprendre seront au centre du travail du futur.

Partant de ce constant, trois communautés de professionnels (HR Today, La Fabrique de l'Agilité – FABLAG et l'Association suisse de communication interne – ASCI) ont réuni leurs membres (85 participants-es) le 18 mars 2025 dans les locaux de l'entreprise BOBST SA à Mex (canton de Vaud) pour travailler sur 9 compétences du futur.

L'idée de réunir ces trois communautés de pratiques (ressources humaines, managers agiles et responsables de la communication interne) était aussi de briser les silos dans l'entreprise et de réunir

des professionnels aux métiers à la fois différents et proches. Dans le monde professionnel de demain, chaque manager devra connaître les fondamentaux de la gestion RH, de l'agilité et de la communication.

Les méthodes choisies durant cet atelier sont celles de l'intelligence collective. Après une introduction théorique, les participants-es ont identifié plusieurs compétences du futur grâce à la technique du Fish Bowl, un format en cercles où uniquement les personnes assises au centre peuvent prendre la parole. Animée par la professeure de GRH à la HES-SO Valais/Wallis Alexandra Hugo, cette première séquence a permis de sélectionner neuf compétences du futur (voir ci-dessous).

Dans un deuxième temps, les participants-es ont travaillé en format World Café pour proposer une définition simple de chaque compétence, identifier les barrières qui empêchent les pratiques de changer et enfin proposer des solutions pour mettre en œuvre ces neuf compétences du futur en organisation.

### LES NEUF COMPÉTENCES DU FUTUR

1. Se remettre en question (agilité)	4
2. Créer des nouveaux narratifs (comm interne)	6
3. Prendre des décisions ensemble (RH)	8
4. Apprendre à apprendre (agilité)	9
5. Communiquer le changement (comm interne)	10
6. Design organisationnel (RH)	12
7. Gérer les tensions (agilité)	14
8. Communication engageante (comm interne)	16
9. Travailler avec l'IA (RH)	18

# 1. SE REMETTRE EN QUESTION

Par Carole Chapelat

## DÉFINITION

Cette compétence est essentielle pour tous les collaborateurs-trices, et pas seulement pour les managers. Elle consiste à savoir prendre du recul, que ce soit sur une posture, un processus ou une perception, afin d'évaluer la nécessité d'un changement. Différents événements peuvent en être le déclencheur: un projet qui ne s'est pas déroulé comme prévu, une remarque d'un collègue, un résultat inattendu...

L'état d'esprit qui favorise cette remise en question repose sur le doute: reconnaître que l'on peut ne pas avoir raison. Il s'agit cependant de trouver un équilibre entre le doute et l'action. Développer cette compétence implique une réflexion critique sur ses pratiques, idées et décisions, dans le but de s'améliorer, de s'adapter et d'apprendre en continu. «C'est l'art de se regarder soi-même pour mieux avancer ensemble.»

## BARRIÈRES

### Freins organisationnels

Le manque de temps constitue un obstacle majeur. La prise de recul peut être perçue comme une perte de temps, car elle rarement valorisée. Elle ne trouve souvent pas de place dans l'emploi du temps des collaborateurs-trices, absorbés-es par leur quotidien.

### Freins personnels

L'égo peut freiner cette dynamique: admettre que l'on peut ne pas avoir fait les bons choix peut être difficile, et cela peut devenir encore plus marqué à mesure que l'on gravit les échelons hiérarchiques.

Les compétences et connaissances personnelles jouent aussi un rôle: comment prendre du recul si l'on ne sait pas comment s'y prendre? La peur constitue un autre frein: peur de se tromper, de faire différemment, d'admettre une erreur, ou encore peur de la nouveauté et de ce qu'elle peut révéler.

### Freins culturels

«Nous avons toujours procédé ainsi, et cela nous a permis de réussir jusqu'ici.» Les collaborateurs-trices qui évoluent dans ce système peuvent ne pas réaliser à quel point certains aspects culturels, autrefois bénéfiques, deviennent aujourd'hui des obstacles. De plus, remettre en question des habitudes établies demande un effort et une énergie supplémentaires, ce qui peut être un frein au changement.

## SOLUTIONS

### Créer des espaces et du temps pour la réflexion

Concrètement, des échanges entre pairs sont organisés pour encourager l'inspiration et la réflexion intérieure; et/ou un système de «pair pour l'année» est mis en place: chaque collaborateur-trice choisit un-e collègue comme partenaire de réflexion sur son développement personnel.

### Développer une culture du feedback et du droit à l'erreur

Les échanges de feedback entre pairs sont encouragés par exemple via des outils digitaux, permettant aux collaborateurs-trices de demander et recevoir des retours sur des aspects précis; des sessions de speed-dating feedback sont organisées: chacun-e suit une structure commune pour donner et recevoir des retours, avec des moments de pause pour intégrer les enseignements. Le partage des erreurs est encouragé et reconnu comme une source d'amélioration continue.

### Valoriser l'exemplarité managériale

«Walk the talk»: les leaders incarnent la remise en question et partagent les bénéfices avec leurs équipes. Le leadership est associé à une logique d'innovation et d'amélioration continue.

### Renforcer l'onboarding

Demander aux nouveaux collaborateurs-trices d'écrire un rapport d'étonnement quelques semaines après leur arrivée, puis partager ces réflexions avec l'ensemble de l'organisation pour identifier des pistes d'amélioration. Ancrer dès l'arrivée des collaborateurs-trices cette pratique de remise en question.

### Encourager les expériences enrichissantes

Donner du temps et des objectifs de «Outside In». Ainsi, lire, rencontrer, apprendre des autres, autres sociétés, autres domaines d'activité devient partie intégrante des missions du/de la collaborateur-trice pour challenger nos propres pratiques, gouvernance, nos propres choix.

A l'extrême, encourager les congés de longue durée (éventuellement tout ou partiellement financé par l'entreprise) pour élargir ses points de vue. Ces mesures pourraient par exemple être financées par l'argent des bonus.

### L'exemplarité du manager

Le manager est un moteur – à tout le moins un ambassadeur – du changement de la culture d'entreprise en pratiquant et déployant la compétence de «prise de recul» au sein de l'organisation. Il détient un rôle clé car il peut réduire les peurs, instaurer une culture où l'erreur est perçue comme une opportunité d'apprentissage, renforcer la motivation, crédibiliser cette compétence et accélérer le changement.

Le plan d'action proposé reprend un certain nombre de pistes évoquées précédemment et est complété par d'autres:

- **Former les managers au feedback constructif** et leur proposer du coaching pour prendre du recul sur leurs pratiques.
- **Encourager fortement les managers à demander systématiquement du feedback** et à l'instaurer dans les pratiques de leur équipe.
- **Intégrer la prise de recul dans le quotidien de l'équipe** par des réunions dédiées et régulières, afin d'évaluer les actions et identifier les axes d'amélioration.
- **Encourager le partage d'erreurs et d'apprentissages** au sein des équipes en partageant ses expériences.
- **Mettre en place des cercles de leadership** pour favoriser l'échange et la réflexion collective.
- **Promouvoir les évaluations à 360°**, en impliquant les managers eux-mêmes dans ces démarches.
- Et surtout ... **changer ce qui doit l'être et remercier les personnes qui ont influencé cette remise en question!**

## 2. CRÉER DES NOUVEAUX NARRATIFS

Par Gladys Winkler Docourt et Doron Allalouf

### DÉFINITION

Créer des nouveaux narratifs, c'est la capacité à concevoir, formuler et partager des histoires porteuses de sens. Une telle compétence permet de faire émerger une vision partagée du monde et favorise l'action et la mobilisation.

Dans un monde en mutation, les entreprises sont contraintes de s'adapter rapidement. Les chaînes d'approvisionnement peuvent être coupées à court terme; les attentes des clients évoluent. Le rôle même des entreprises est par ailleurs remis en question. Qu'on parle des objectifs de développement durable, d'entreprise régénérative, de robustesse ou encore de la **théorie du donut**, il apparaît que l'entreprise est de plus en plus appelée à jouer un autre rôle. Si elle doit rester rentable et réaliser des bénéfices, la performance à court terme ne peut plus être un objectif. L'entreprise doit s'inscrire dans une vision à plus long terme.

Dans ces circonstances, le rôle du/de la collaborateur-trice évolue. Il n'est plus vu comme un simple exécutant, mais comme un acteur qui doit **faire évoluer ses compétences et son métier** en réponse aux transformations sociales, économiques et environnementales que vit son entreprise. Il doit donc être en mesure de se projeter, de réinventer son rôle et de faire évoluer son métier, dans une entreprise où les règles du jeu sont en perpétuelle redéfinition.

Par exemple, un collaborateur du «Service après-vente» ne répare pas simplement une machine chez le client. Il contribue au contraire à ce que celui-ci se sente comme un véritable partenaire dont on prend soin dans une logique de coopération en faveur de la transition. Ce faisant, le collaborateur est pleinement acteur du modèle d'affaires de son entreprise, notamment dans l'économie de la fonctionnalité. Il récolte des signaux (faibles) sur ce que sont ou pourraient être les besoins du client. Cela implique cependant qu'à la fois l'entreprise et le collaborateur perçoivent et explicitent ce nouveau rôle.

### BARRIÈRES

Apprendre à créer de nouveaux récits, s'approprier de nouveaux imaginaires davantage orientés vers la transition ne va pas de soi, d'autant moins que de nombreuses entreprises s'inscrivent encore dans une **logique court-termiste**.

**Les médias** mettent rarement en lumière un autre récit que celui de la performance. Il est ainsi important de prendre conscience de l'existence d'une histoire, qu'il existe et a existé d'autres manières de voir (son entreprise, son métier, ses interactions avec les clients et les collègues) et qu'on peut modifier ce narratif.

Force est par ailleurs de constater qu'il existe encore **peu de modèles en la matière**, à tout le moins peu de modèles connus d'entreprises qui se sont réinventées, de collaborateurs-trices qui sortent des sentiers battus pour expérimenter d'autres perspectives plus respectueuses des limites planétaires.

### SOLUTIONS

Créer des nouveaux narratifs s'apprend. La **formation**, par exemple au travers de programmes spécifiques comme la «Convention des entreprises pour le climat», est ainsi un élément-clé pour monter en compétence sur les enjeux actuels et de demain, pour comprendre l'importance de ce nouveau récit et de le diffuser. De tels programmes de formation offrent aussi la possibilité d'échanges avec des entreprises et des personnes qui se réinventent et contribuent à l'émergence et la diffusion de nouveaux imaginaires.

La **communication autour d'exemples** va dans le même sens, pour que le «crazy dancer», le «fou utopiste qui veut vivre et travailler en s'inspirant du donut» devienne au contraire une réalité pleinement envisageable.

L'acquisition de cette nouvelle compétence passe par plusieurs leviers. En tout état de cause, elle prendra du temps.

La **direction a un rôle-clé**. En explicitant le nouveau récit qui domine au sein de l'entreprise et en faisant figure d'exemple dans ses comportements. **L'implication du département marketing et communication** est également essentielle, parce qu'il maîtrise les outils propres à la construction d'imaginaires et parce qu'il les diffuse.

**L'appropriation collective** passe ensuite par des échanges en petits groupes. Une première piste concrète pourrait passer par la sensibilisation à travers l'organisation d'un atelier, par exemple «Futurs proches» ou la «Fresque des nouveaux récits». Dans un deuxième temps, ces ateliers seront davantage empouvoirants. Ils serviront à outiller les collaborateurs-trices pour créer de nouveaux récits. Ils comprendront l'importance que ces narratifs ne soient pas seulement rationnels mais suscitent des émotions positives et donnent envie.

La **mise sur pied de rituels** au sein de l'entreprise et des équipes doit finalement contribuer à l'enracinement mais aussi à l'évolution des nouveaux récits et au développement de cette compétence. C'est ici qu'entrent en jeu le département des ressources humaines ainsi que les managers du changement.

En conclusion, l'acquisition de cette nouvelle compétence, transverse, mobilise toute l'entreprise et contribue à la collaboration entre tous les acteurs et collaborateurs, qu'ils travaillent dans un bureau ou à la production.



## 3. PRENDRE DES DÉCISIONS ENSEMBLE

Par Manon Pétermann

### DÉFINITION

Prendre une décision ensemble implique la participation et l'engagement de plusieurs personnes dans le processus de prise de décision. Ce processus peut prendre différentes formes, allant de la consultation (où les participants donnent leur avis sans avoir le dernier mot) au consensus (où l'accord total est nécessaire). La prise de décision collective permet de bénéficier de la diversité des points de vue, augmente la qualité des décisions et de favoriser l'adhésion au résultat final.

### BARRIÈRES

- **Les hiérarchies verticales**, qui ne veulent rien lâcher.
- **Une culture d'entreprise** qui favorise l'ancienneté et la position hiérarchique plutôt que l'intelligence collective et la diversité des points de vue.
- **Le style de management** directif et autoritaire plutôt que participatif et au service du collectif.
- **Les biais** cognitifs des dirigeants qui empêchent l'objectivité dans leur processus de décision.
- **Le manque de sens**. Sans vision claire, c'est difficile de contribuer intelligemment aux décisions.
- **Des managers qui ne sont pas formés aux méthodes de facilitation**.
- **Les responsabilités affiliées aux postes** plutôt qu'aux rôles.

### SOLUTIONS

- Mettre en place une **culture plus horizontale et participative**.
- **Garantir la liberté d'expression**, avec un état d'esprit bienveillant et non-jugeant.
- **Définir ce que ça veut dire de décider «ensemble»**: majorité et unanimité.
- **Définir les conséquences d'une prise de décision collective**.
- **Commencer avec des petites décisions**.
- **Attribuer les rôles** sur la base du temps à disposition, de l'envie de contribuer et de la compétence.
- **Travailler sur le casting** des équipes pour que les personnes soient prêtes à partager le pouvoir, dans l'écoute attentive, la bienveillance et la confiance.
- **Rire de l'erreur** autour d'un café, prendre de la hauteur et relativiser.

## 4. APPRENDRE À APPRENDRE

Par Manon Pétermann

### DÉFINITION

Apprendre à apprendre est la capacité à acquérir de nouvelles connaissances, compétences ou comportements de manière autonome et continue, en mobilisant ses ressources personnelles (curiosité, motivation, attention) et en adaptant ses méthodes d'apprentissage selon les situations.

Elle implique de savoir **identifier ce qu'on ne sait pas encore, trouver des sources fiables, expérimenter, réfléchir sur ses erreurs, et ajuster ses stratégies en fonction des résultats** obtenus.

Dans un monde du travail en constante évolution, cette compétence devient essentielle pour rester agile, s'adapter aux transformations (technologiques, organisationnelles, culturelles) et construire des parcours professionnels évolutifs.

### BARRIÈRES

- **Les routines** et les habitudes: «Nous avons toujours procédé ainsi...».
- **Le manque de temps et de budget.**
- **Le manque de remise en question.**
- **Le manque de sens.** Les collaborateurs doivent pouvoir se projeter dans de nouveaux rôles, de nouveaux contextes et des nouvelles activités.
- **La peur de l'échec:** par manque d'accompagnement et de bienveillance.
- **Divergence** entre l'intérêt personnel et l'intérêt de l'entreprise.
- **Le temps de vie du collaborateur dans l'entreprise:** apprentissage (long terme) vs performance (court terme).
- **Le manque de valorisation** des initiatives de formation personnelles ou organisationnelles.

### SOLUTIONS

- **Organisation d'ateliers pratiques:** proposer des ateliers interactifs où les employés peuvent découvrir de manière pratique les **responsabilités et les compétences clés** d'autres postes au sein de l'organisation. Cela permet de développer la **polyvalence** et la **compréhension des différents métiers**, tout en renforçant les capacités d'apprentissage sur le terrain.
- **Rotations de postes ou shadowing:** mettre en place des programmes de **rotation de postes ou de job shadowing** pour permettre aux collaborateurs d'expérimenter des rôles différents pendant un certain temps. Cela renforce leur **capacité à apprendre dans des contextes variés** et stimule la curiosité et l'adaptabilité.
- **Partage de savoir-faire entre pairs:** organiser des **sessions de mentorat ou de coaching** internes, où des collaborateurs expérimentés partagent leurs connaissances et compétences avec ceux qui sont plus jeunes ou moins expérimentés. Ce type d'approche renforce la **collaboration et l'apprentissage collectif**.
- **Approche de découverte immersive.** Lors de ces ateliers, encourager une **démarche immersive:** utilisation de **serious games**, de simulations ou de mises en situation réelles qui permettent d'apprendre en expérimentant et en faisant face à des défis réels.
- **Feedback et évaluation post-ateliers:** Après chaque atelier ou expérience de découverte, prévoir des **sessions de débriefing et d'évaluation** où les participants peuvent partager leurs apprentissages, identifier les compétences développées et réfléchir à leur application dans leur rôle actuel.

## 5. COMMUNIQUER LE CHANGEMENT

Par Isabelle Peillon

### DÉFINITION

Communiquer le changement, c'est créer un dialogue ouvert et transparent qui facilite l'acceptation et la mise en œuvre des transformations nécessaires au sein de l'organisation.

Dans un monde en perpétuel changement, les professionnels de la communication doivent intégrer des compétences en management du changement dans leurs stratégies pour accompagner efficacement les transformations. L'indicateur mondial de disruption d'Accenture montre que les niveaux de disruption ont bondi de 200% entre 2017 et 2022, contre seulement 4% entre 2011 et 2016. Les entreprises sont donc confrontées à des changements permanents, à un rythme accéléré.

### BARRIÈRES

La résistance naturelle au changement: inévitable dans la plupart des projets, elle varie selon les projets et doit être prise en compte dans le planning des projets. Les leaders doivent accepter cette réalité et travailler sur cette résistance.

- **Ne pas comprendre l'intentionnalité et le bénéfice.** L'intentionnalité du changement doit se traduire en bénéfices pour les parties prenantes. Sans cette explication, les personnes concernées ne se sentent pas impliquées. Dans certains projets, comme les restructurations entraînant des pertes d'emplois, il est crucial d'expliquer les impacts sur les individus.
- **Le manque d'implication et d'adhésion.** Sans l'adhésion et l'implication des parties prenantes, un projet ne peut pas aboutir. Une implication collective et individuelle est essentielle.
- **Le manque de support de la direction.** Le soutien de la direction doit être clair et visible. La direction doit jouer un rôle de sponsor du changement, démontrant son engagement de manière tangible pour inspirer confiance et motiver les équipes.
- **Le management qui ne porte pas le changement.** Le soutien du management à tous les niveaux est crucial. Les projets qui échouent sont souvent ceux qui ne bénéficient pas de l'appui des dirigeants et du management. Une étude de Forbes France révèle que 33,3% des managers d'équipe gèrent plus de cinq projets de changement par an.

- **La non-adaptation de la communication au public cible.**

La communication doit être adaptée à chaque public cible, tant dans la manière verbale que dans les outils utilisés. Chaque public a sa préférence pour recevoir la communication, que ce soit pour une simple information, un échange ou des réponses à des questions.

- **Trop de changements.** Un excès de changements peut conduire à une fatigue organisationnelle, réduisant l'engagement et la productivité des équipes. Il est essentiel de gérer le rythme des changements pour maintenir un environnement de travail sain.
- **Pas toujours une stratégie définie de communication.** Une véritable stratégie de communication est nécessaire à chaque étape du projet, définie en fonction des objectifs. Elle doit prendre en compte les différentes audiences et les systèmes de communication des entreprises.

### SOLUTIONS

- **Faire du co-développement du changement.** Collaborer avec les parties prenantes pour concevoir et mettre en œuvre des initiatives de changement. Cette approche repose sur l'intelligence collective et l'échange d'expériences, nécessitant l'implication de tous. Des ateliers du changement et des espaces d'expression des collaborateurs sont des moyens efficaces pour y parvenir.
- **Communiquer sur les étapes.** Chaque étape du projet doit être communiquée clairement, ce qui nécessite une vision précise des différentes phases. Une communication transparente et structurée permet aux parties prenantes de comprendre le déroulement du projet et de s'y engager pleinement.
- **Développer son intelligence émotionnelle.** Essentiel pour adapter son discours à son audience. Chaque audience possède ses propres références, histoires et pratiques et une communication efficace doit tenir compte de ces particularités pour être véritablement engageante et pertinente.
- **Identifier des ambassadeurs du changement et des sponsors.** Une organisation claire est essentielle pour la conduite de projet de changement. Cela inclut un chef de projet, une équipe dédiée, des sponsors visibles et des ambassadeurs qui relaient les étapes et la communication, tout en faisant remonter les questions du terrain.

- **Leadership du change manager.** Le choix du change manager est crucial. Il doit posséder des compétences pour mobiliser les équipes tout en restant concentré sur les objectifs du projet. Des compétences en planification et en écoute sont également essentielles.
- **Anticiper le changement.** Une organisation agile et habituée à communiquer sera mieux préparée pour traverser les transformations.
- **Le suivi après la mise en place du changement.** Appelé hypercare, cette étape est essentielle. Il permet de mesurer l'implication des parties prenantes à chaque étape et de corriger les problèmes avant qu'il ne soit trop tard.



## 6. DESIGN ORGANISATIONNEL

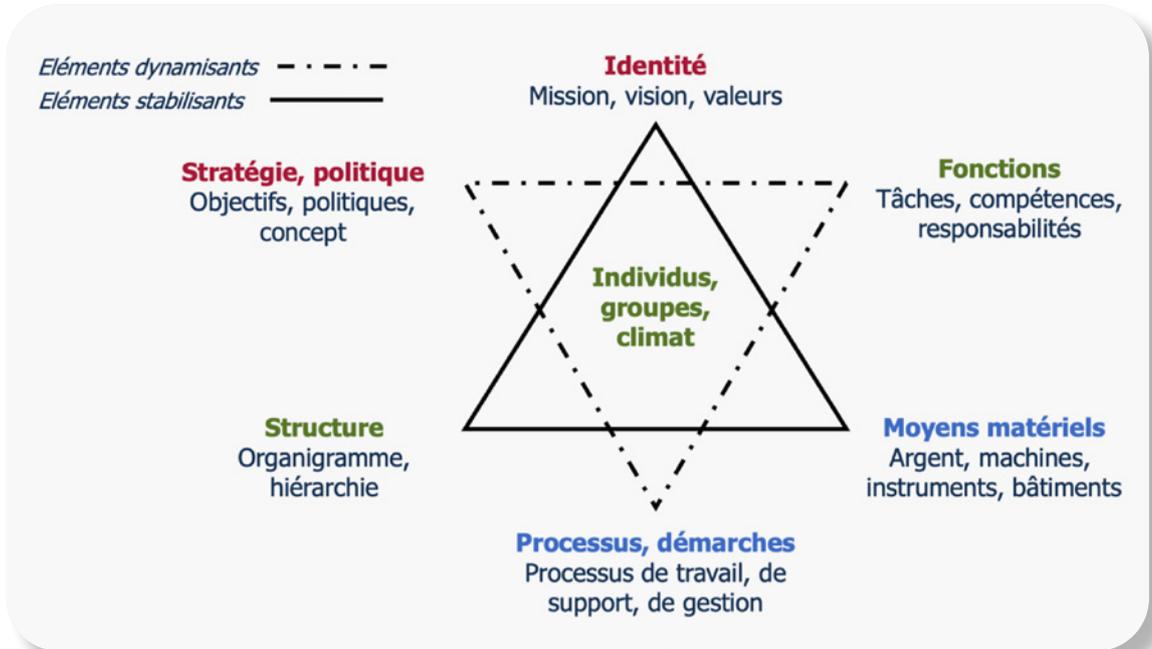
Par Geneviève Fauconnier, Alexandre Wahli et Pascale Wyss

### DÉFINITION

Le design organisationnel est une approche systémique (holistique) qui touche à toutes les dimensions d'une organisation. Mener une transformation implique de modeler des changements à chaque dimension pour que la totalité de l'organisation puisse se transformer.

### BARRIÈRES

- **Manque d'anticipation**, la priorité est mise sur l'opérationnel au détriment d'une réflexion sur l'organisation du travail.
- **Méconnaissance du sujet**. Le design organisationnel est peu connu et perçu comme un sujet complexe et académique.
- **Conservatisme** et la **peur du changement**.
- **Considérer l'organisation comme une chose technique et figée** (mécanique), plutôt que systémique.
- **Le manque de** temps et de ressources.



Source: GHIDELLI, E., HEUNERT S., WAHLEN A., LEMAY A. (2024). Support de cours du CAS développement organisationnel de la HES-SO Sion.

## SOLUTIONS

- **Veille prospective**, pour connaître les bonnes pratiques et montrer que le but est de créer une entreprise innovante et agile.
- **Créer un sentiment d'urgence**, afin de mettre l'organisation en mouvement.
- **Personnes dédiées**, s'appuyer sur des spécialistes du design organisationnel.
- **Identifier des ambassadeurs**, qui vont emmener les sceptiques avec eux.
- **Transparence dans le processus de transformation**, afin de donner du sens.
- **Rendre la chose tangible**, démarrer avec un pilote.
- **Favoriser la cocréation** pour rendre les gens acteurs du changement.
- **Créer un narratif humain** au-delà de l'aspect purement organisationnel.
- **Insérer la dimension organisationnelle dans la stratégie de l'entreprise.**

Le design organisationnel se joue sur plusieurs niveaux:

Savoirs / connaissances	Savoir-faire	Savoir-être
Contexte business de l'entreprise, connaissance de la branche, des enjeux internes et externes, du contexte sociétal, environnemental et politique.	Capacité d'établir une vision d'ensemble	Approche holistique
Méthodologies de design organisationnel.	Pensée et analyse systémique	Capacité à fédérer
Processus de planification des ressources humaines.	Capacité de vulgariser	Écoute
Principes d'organisation et de logistique de la place de travail.	Capacité d'adopter le langage des différentes parties prenantes	Agilité
	Capacité de synthèse	Ouverture d'esprit
	Capacité de faciliter l'intelligence collective	Persévérance

## 7. GÉRER LES TENSIONS

Par Ludovic Gaudard

### DÉFINITION

Résoudre un différend, une incompréhension ou une divergence d'interprétation entre deux personnes ou au sein d'une équipe. Cela implique d'écouter activement, clarifier les besoins, nommer les tensions et coconstruire des solutions. Il s'agit aussi de désamorcer les émotions en redonnant du sens, en intégrant les perceptions de chacun-e, tout en maintenant son propre équilibre et en respectant les valeurs de toutes les parties.

### BARRIÈRES

#### Peu d'outils concrets et manque de pratique

Beaucoup de personnes n'ont jamais été formées à la gestion de conflit. Les ressources disponibles restent souvent théoriques ou centrées sur des modèles peu transférables dans leur contexte. Sans cadre clair ni espace de test sécurisé, les collaboratrices et collaborateurs n'osent pas s'y exercer. Exemples: absence de formation à la communication non violente, aucun rituel de feedback en place, zones de discussion informelle peu valorisées.

#### Faible connaissance de soi et difficulté à poser des actes courageux

Identifier ses propres réactions face à un désaccord demande une bonne conscience de soi (émotions, besoins, déclencheurs). Sans cela, les réactions sont souvent automatiques (attaque, évitement, justification). Prendre la parole pour nommer une tension implique du courage relationnel. Ce courage ne peut émerger que si l'on se sent suffisamment légitime et préparé. Exemple: un-e collaborateur-trice n'ose pas exprimer un malaise de peur d'être perçu-e comme «trop sensible».

#### Sentiment d'insécurité relationnelle ou organisationnelle

Quand l'environnement punit l'erreur, minimise les émotions ou favorise la compétition, toute initiative de régulation est perçue comme risquée. La peur d'être isolé-e, jugé-e ou sanctionné-e inhibe l'expression des tensions. Exemple: une équipe évite de faire remonter un conflit latent car la dernière fois, cela s'est retourné contre la personne qui avait parlé.

### SOLUTIONS

#### Responsabilité individuelle

Chacun-e peut prendre l'initiative de nommer une tension ou de proposer un espace de clarification. Cela suppose une posture proactive: poser des questions ouvertes, reformuler sans accuser, se rendre disponible à l'écoute. Cela renforce la maturité relationnelle et la confiance dans l'équipe.

#### Responsabilité d'équipe

Le rôle du management est de garantir un cadre sécurisant et exemplaire. Cela implique de reconnaître les tensions comme des signaux d'ajustement, de légitimer leur expression et de modéliser des comportements d'écoute et de régulation. Exemple: un-e manager qui ouvre un point d'équipe en demandant: «Y a-t-il quelque chose à clarifier ou à dire pour repartir sur de bonnes bases?»

#### Responsabilité de l'organisation

L'équipe peut co-construire des règles et des pratiques pour aborder les tensions: rituels de feedback, rôles de facilitateur-trice, codes de conduite. Cela permet de distribuer la responsabilité et de rendre la régulation moins dépendante des personnalités ou de la hiérarchie. Exemple: intégrer une phase de «météo émotionnelle» en début de réunion ou instaurer un temps mensuel de régulation.

**Nous avons regroupé les leviers selon deux axes:**

- **le niveau de tension** (faible, moyen, élevé).
- **le niveau de responsabilité** (individuelle, collective/équipe, organisationnelle).

Cela permet d'agir de manière ciblée et progressive selon le contexte. Voici une liste non exhaustive des solutions.

		Niveau de tension		
		Faible	Moyen	Elevé
Niveau de responsabilité	Individuel	Objectifs individuels clairs Pratique de l'auto-feedback Rituels personnels (respiration, pause) Observation des signaux faibles	Formation à la gestion du stress Boussole émotionnelle personnelle Journal de tension (auto-observation)	Formation à la communication en tension (CNV, courage managérial) Accompagnement externe (coaching, supervision)
	Équipe	Charte d'équipe coconstruite Météo d'équipe en début de réunion Règles implicites rendues explicites	Feedback structuré (DESC, 4C) Rituel de régulation (points tensions mensuels) Facilitation par un-e pair-e formé-e Exemplarité	Médiation interne ou externe Atelier de régulation ou de réparation Cercle restauratif
	Organisation	Valeurs de l'organisation incarnées au quotidien Formation à la régulation relationnelle intégrée aux parcours RH Temps de reconnaissance formalisés	Partenaire RH formé à la gestion de conflits Cellule d'écoute confidentielle Soutien au management de proximité	Exemplarité du top management dans la régulation Processus clairs en cas de conflit majeur Justice restaurative ou cellule indépendante

## 8. COMMUNICATION ENGAGEANTE

Par Alizée Rohr

### DÉFINITION

Dans un environnement où l'attention est une denrée rare et la confiance un capital précieux, savoir communiquer ne suffit plus. Ce qu'il faut désormais, c'est savoir engager. Faire passer une information, oui, mais surtout toucher, mobiliser, inspirer. Bienvenue dans l'ère de la communication engageante.

La communication engageante, c'est celle qui crée du mouvement. Elle ne se contente pas d'informer: elle déclenche, elle fait réagir, elle donne envie de contribuer, d'agir, de s'impliquer. Elle est émotionnelle, humaine, alignée avec du sens.

Elle commence toujours par une intention: mobiliser l'autre, pas simplement lui parler. Elle s'appuie sur un message clair, mais aussi sur une compréhension fine de son audience, de ses besoins, de ses moteurs. Car une communication est engageante lorsqu'elle résonne – personnellement, émotionnellement, collectivement.

### BARRIÈRES

Voici les freins les plus courants à une communication réellement engageante:

- **Des messages contradictoires**, qui désorientent.
- **Une parole trop descendante**, déconnectée du terrain.
- **Une méconnaissance de l'audience**, de ses attentes et de ses préoccupations.
- **Un manque d'autonomie ou de confiance**, qui bride l'expression des communicants.
- **Des ressources limitées**: temps, énergie, moyens, manque de formation...
- **Une communication qui sonne faux**, car trop éloignée des valeurs réelles de l'entreprise.
- **Sans vision partagée, sans écoute, sans cohérence entre les mots et les actes**, difficile de créer de l'adhésion.

### SOLUTIONS

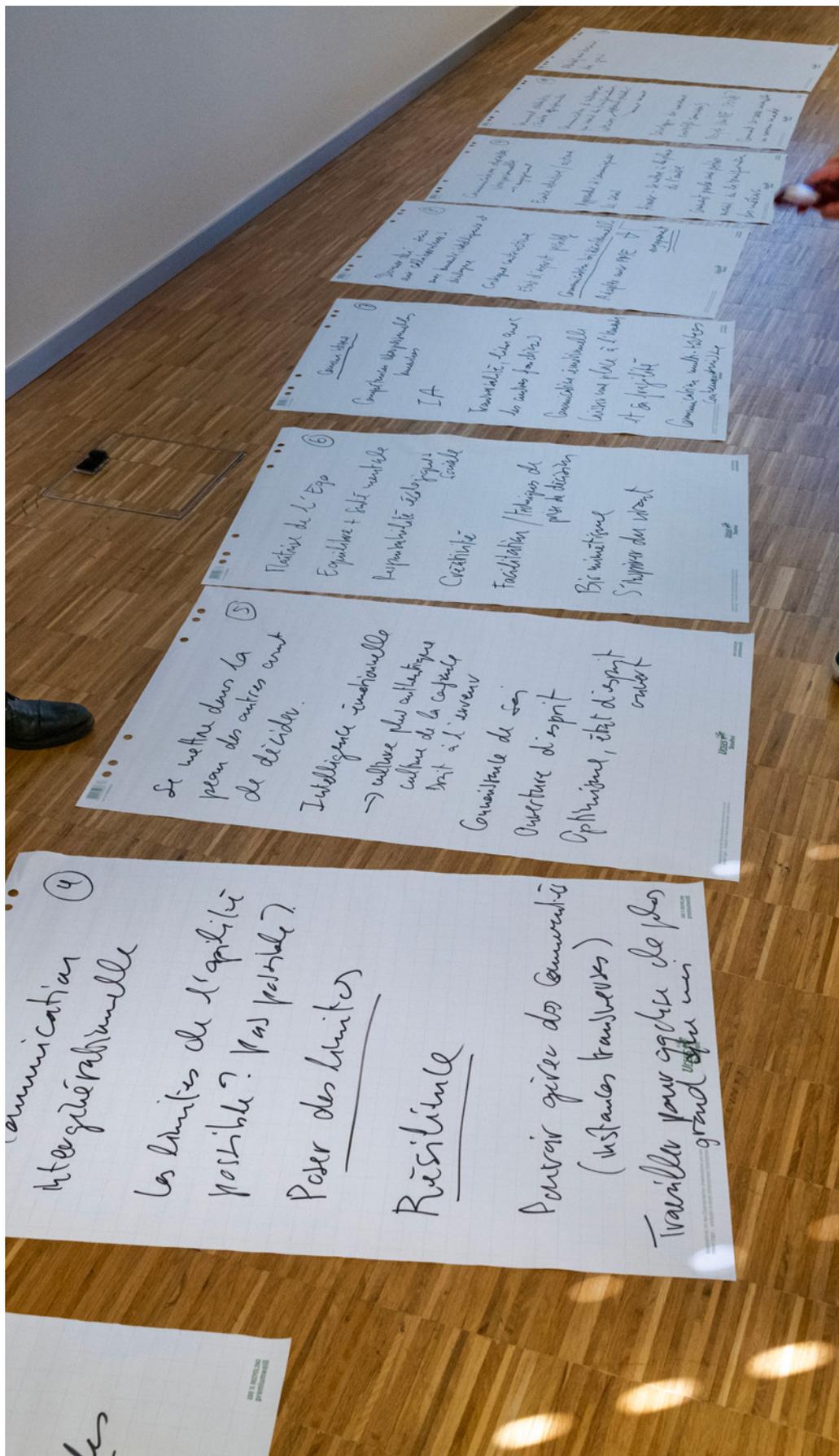
Heureusement, des solutions existent. Concrètes, humaines, accessibles. Il ne s'agit pas de faire plus de communication, mais de mieux communiquer. Tout commence par **l'audience**: à qui parle-t-on, et pourquoi? Une communication engageante répond toujours à un besoin, une attente, une émotion. Elle doit apporter un bénéfice à chacun. Se poser la question: «Qu'est-ce que mon audience va y gagner?», devient alors essentiel. Encore faut-il **prendre le temps**. Le temps d'écouter vraiment, de sortir de l'urgence et être attentifs aux besoins de son audience.

Il s'agit aussi de **revaloriser la communication**: non plus comme une compétence «douce», mais comme un levier stratégique. Ce n'est pas l'affaire d'un service, mais une posture collective à cultiver. Et cela s'apprend. Tous les collaborateurs n'ont pas à devenir communicants, mais tous peuvent apprendre à communiquer avec justesse, dans leur rôle et leur quotidien, les **former** devient donc essentiel. Enfin, une communication n'engage que si elle est **alignée**. Avec les actes, avec les valeurs, avec ce que l'entreprise vit vraiment. Sans cette cohérence, même les plus beaux messages restent vides. Car dans un monde saturé de messages, ce n'est pas celui qui parle le plus fort qui est entendu, mais celui **qui parle juste**.

#### Une dynamique à construire collectivement

Développer une communication engageante ne repose pas uniquement sur des talents individuels. C'est une **dynamique d'équipe, une culture** à bâtir et à diffuser. Tout commence donc par une question de **sens**. Clarifier, ou parfois redéfinir, la mission et les valeurs de l'entreprise, en associant les collaborateurs à tous les niveaux. Mais ces valeurs doivent aussi se vivre. Les traduire en **comportements concrets**, visibles au quotidien, permet à chacun de mieux s'y reconnaître et de les incarner.

Sur cette base, un **guide de communication engageante** peut poser un cadre simple et vivant: ton, bonnes pratiques, formats, posture... autant de repères pour aligner les messages avec ce que l'entreprise est profondément. Enfin, cette dynamique prend vie dans la **durée**. Formation, partages d'expériences, valorisation des initiatives: ce sont ces petits gestes collectifs, répétés, qui nourrissent une culture du lien et de l'engagement.



④ communication  
inter-générationnelle

les limites de l'opinion possible? (pas possible?)

Poser des limites

Résilience

Pouvoir gérer des communautés (instances transversales)

Travailler pour engager de plus grand nombre

⑤ se mettre dans la peau des autres avant de décider.

Intelligence émotionnelle  
→ culture plus collaborative  
culture de la confiance  
sentir à l'avance

Conscience de soi

Ouverture d'esprit

Optimisme, état d'esprit positif

⑥ Niveaux de l'Esprit

Equilibre + fait sensible

Raisonnement émotionnel

Creativité

Facilitation / Techniques de prise de décision

Bicommunautaire

Respecter des intérêts

⑦ Communication

Comprendre les différents niveaux

IA

Transmittre, dire aux autres (autres parties)

Communication internationale

Travailler ensemble à l'échelle

AI en perspective

Communication multi-culturelle

⑧ Communication

Prise de conscience des différences de culture

Comprendre les différences de culture

50/50 split profit

Communication internationale

Highly competitive

⑨ Communication

Comprendre les différences de culture

⑩ Communication

Comprendre les différences de culture

## 9. TRAVAILLER AVEC L'IA

Par Arnaud Belladon et Erik Freudenreich

### DÉFINITION

Il existe différents types d'intelligence artificielle (IA), parmi lesquels l'IA générative se distingue particulièrement. L'IA générative est capable de créer du contenu à partir de données d'apprentissage. La démocratisation soudaine de l'utilisation de ces IA a profondément transformé notre quotidien.

Aujourd'hui, le monde professionnel a compris que l'IA est un nouvel outil capable d'améliorer notre productivité. Il s'agit plus de se demander si nous devons ou non utiliser des IA dans nos métiers mais plutôt comment les utiliser. Et cela nécessite le développement d'une nouvelle compétence indispensable pour l'avenir: la compétence en IA.

Travailler avec l'IA peut être défini comme l'ensemble des connaissances, des capacités et des attitudes nécessaires pour utiliser efficacement, de manière éthique et sécurisée, les technologies d'intelligence artificielle dans un contexte professionnel. Cette compétence ne consiste pas à devenir un expert en IA, mais plutôt à savoir adopter ces technologies dans le cadre de nos métiers respectifs.

### BARRIÈRES

L'adoption des IA dans les entreprises fait face à plusieurs défis. En premier lieu, il est crucial de **développer une pensée critique** à l'égard de ces technologies. L'intérêt pour les IA peut diviser: certains s'y opposent, tandis que d'autres les utilisent sans méfiance. Cependant, pour utiliser correctement les IA, il est nécessaire de comprendre de quoi on parle, de connaître leurs limites, de ne pas leur accorder une confiance aveugle et de se questionner sur les objectifs de leur utilisation.

Un autre obstacle majeur est **le manque de connaissance des cas d'usage concrets**. Bien que de nombreux articles vantent les mérites de l'IA, la question principale reste: comment l'IA peut-elle réellement améliorer nos métiers? Bien qu'il existe des exemples d'usage dans des domaines comme les ressources humaines ou le droit, il n'est pas toujours évident de comprendre, sans une réflexion approfondie, ce que l'IA peut apporter à notre quotidien professionnel.

Cette incertitude est souvent exacerbée par **la crainte que l'IA remplace certains métiers** ou diminue la valeur humaine, entraînant ainsi une forte résistance au changement. Pour surmonter ces obstacles, les entreprises doivent investir du temps et des ressources pour former leurs employés et les aider à intégrer l'IA dans leurs processus quotidiens. Il est crucial de démontrer que l'IA n'est qu'un outil, incapable de réaliser des miracles, mais conçu pour alléger les tâches chronophages et permettre aux employés de se concentrer sur leur cœur de métier.

Les entreprises sont pleinement conscientes de l'importance cruciale de leurs données, de la propriété intellectuelle et de la conformité aux diverses réglementations. Tous ces aspects relèvent de **la gouvernance des IA**, qui représente un défi majeur. Cependant, cela ne doit pas freiner les entreprises dans leurs initiatives d'expérimentation des IA. Au contraire, il est essentiel de tester et d'apprendre pour tirer pleinement parti des opportunités offertes par l'IA. De plus, interdire l'usage des IA dans le cadre professionnel serait la pire des solutions, car cela entraînerait une utilisation non maîtrisée de ces technologies, avec un fort risque de fuite des secrets de l'entreprise.

Enfin, **l'investissement financier et temporel** requis pour déployer des solutions d'IA peut constituer un obstacle majeur pour la direction, qui doit pleinement comprendre les tenants et aboutissants d'un tel projet.

## SOLUTIONS

Pour surmonter ces obstacles, plusieurs solutions peuvent être mises en œuvre. Tout d'abord, il est crucial de **définir des cas d'usage concrets** et de lancer des projets pilotes visant à identifier les besoins spécifiques et à tester diverses solutions d'IA. Il est également essentiel de définir clairement les objectifs de l'IA, en précisant ce qu'elle doit améliorer, par exemple la productivité mais aussi le bien-être des employés. Pour ce faire, il est impératif d'évaluer la situation avant et après l'implémentation de l'IA. Ces expérimentations permettent de mesurer l'impact réel de l'IA et de prendre une décision éclairée quant à une adoption à plus grande échelle.

Il est également essentiel **d'impliquer la direction générale et d'identifier des ambassadeurs** et superviseurs dans chaque département. Ces leaders pourront guider leurs équipes dans l'appropriation des outils d'IA, avec pour objectif de rassurer les utilisateurs et d'amorcer un changement accepté par tous. Dans ce processus, la direction et les RH jouent un rôle clé en définissant les compétences nécessaires en collaboration avec les départements informatiques mais aussi les experts du métier ciblé. Enfin, la sensibilisation et la formation sont indispensables. Les employés doivent être formés pour maîtriser les nouvelles compétences requises par l'IA.

Pour aller vers une utilisation efficiente des IA, nous proposons un plan d'action en quatre étapes:

- **Sensibilisation:** organiser des sessions de formation et d'information pour démystifier l'IA et montrer ses applications concrètes dans l'entreprise.
- **Tester:** mettre en place des projets pilotes pour évaluer l'impact de l'IA sur des processus spécifiques. Mesurer les résultats avant et après l'implémentation.
- **Leadership/Sponsors:** identifier et former des leaders internes qui pourront promouvoir l'utilisation de l'IA et accompagner leurs équipes dans cette transition.
- **Accompagnement/champion:** Mettre en place un programme de mentorat où des experts en IA accompagnent les équipes dans l'utilisation quotidienne des outils.

## Le mot du sponsor

# DIGITALISER LA GESTION DES COMPÉTENCES AVEC VYSUAL

Dans un monde du travail en constante mutation, les entreprises doivent anticiper les évolutions des métiers et s'assurer que leurs collaborateurs disposent des compétences nécessaires pour relever les défis de demain. La Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) devient un levier stratégique pour fidéliser les talents, favoriser la mobilité interne et optimiser les ressources humaines. Plus qu'un simple suivi des compétences, elle permet d'accompagner l'évolution des collaborateurs tout en garantissant la compétitivité de l'entreprise.

Vysual, solution digitale suisse développée par Virtual Computer SA certifiée Swiss Made Software, facilite cette démarche avec un outil intuitif et performant pour structurer et piloter la gestion des compétences. Son interface ergonomique et ses fonctionnalités avancées permettent d'identifier les compétences clés de chaque collaborateur, d'évaluer les écarts avec les besoins futurs et de mettre en place des plans de développement individualisés. Son module de suivi des entretiens offre une vision dynamique des parcours et favorise une gestion proactive des talents.

Avec Vysual, les entreprises disposent d'une cartographie détaillée des compétences, facilitant les décisions stratégiques en matière de formation, mobilité interne et succession. Ses tableaux de bord et analyses prédictives permettent un suivi en temps réel et une anticipation des besoins. Avec son approche modulaire et évolutive, Vysual s'impose comme un allié incontournable des DRH alliant vision stratégique et agilité opérationnelle dans la gestion des talents.

**vysual**  
SMART HR & TIME MANAGEMENT





# LES AUTEURS

## LISTE DES PARTICIPANTS AU WORKSHOP HR FACTORY DU 18 MARS 2025 CHEZ BOBST SA À MEX (CANTON DE VAUD)

Allalouf Doron	Isabel Valérie
Aslan Alessandra	Jeunet Yoann
Bart Stéphane	Jourdan Géraldine
Bauwens Valérie	Lagagne Maxime
Beguin Frederique	Licio Chantal
Belladon Arnaud	Mader Stéphane
Bender Nathalie	Martin Frédéric
Benninger Marc	Matti Jonathan
Blaser Marie	Montserrat Béatrice
Botteron Pierre	Pasquali Fabio
Brugger Tessa	Pauletto Giorgio
Chapelat Carole	Peillon Isabelle
Collomb Gregory	Petermann Manon
Crettenand Angélique	Pichon Renaud
D'Ascoli Valérie	Potemsky Blandine
De Brabois Marie-Ange	Rey Nadine
de Santa Maria Cécilia	Roduit Sophie
Delez Christian	Rohr Alizée
Deliry Héloïse	Romy Valerie
Derguini Aurelie	Rosselet Julien
Dubray Sandy	Salamin Nathalie
Duperret Diane	Stocco Mathias
Eversham Mark	Tieche Nicolas
Faienza Muriel	Timoner Fortin Séverine
Fauconnier Geneviève	Vernier Allen
Fellay Morante Sandrine	Vogelsang Olivier
Fischer Hannah	Vonlanthen Aurélie
Freudenreich Erik	Vuilleumier Pascal
Gaudard Ludovic	Wahli Alexandre
Gessler Georges-André	Wenger Sandrine
Gindraux Nathalie	Winkler Docourt Gladys
Gregoir Philippe	Wyss Pascale
Hery Philia	
Heyraud Anouk	
Hugo Alexandra	



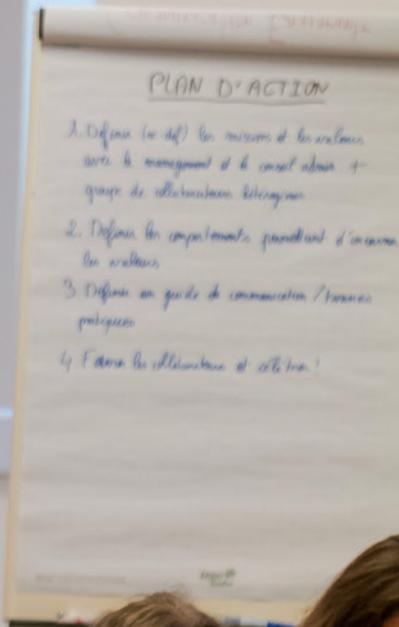
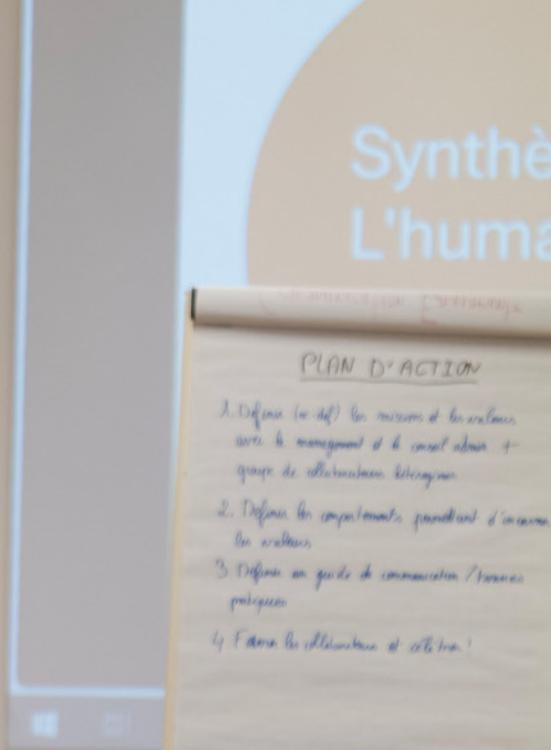
1. Allen Vernier, Transports Martigny Région; Yoann Jeunet, UDITIS et Mathias Stocco, bitvoodoo.

2. Sophie Roduit et Angélique Crettenand, Loyco.

3. Sandrine Fellay Morante et Pascale Wyss de l'IMAD et Valérie D'Ascoli, Trimos.

4. Sandy Dubray, BOBST et Christian Délez, RUAG.

5. Valérie Romy, FASE et Blandine Potemsky, CIO.



Synthè  
L'humà

HR Today  
www.hrtoday.ch

PLAN D'ACTION

1. Définir (en détail) les missions et les attentes avec le management et le conseil adéquat + groupe de collaboration légitime
2. Définir les comportements permettant d'incarner les attentes
3. Définir un guide de communication / bonnes pratiques
4. Faire les célébrations et célébrer!