

Transformation d'entreprise

Un impératif de performance

● Le cabinet Optimum Conseil et Ipsos Maroc lèvent le voile sur les résultats de l'enquête concernant «Les dirigeants face à la transformation de leur entreprise au Maroc». Ce baromètre des entreprises révèle un certain nombre de nouveaux aspects du processus de transformation. La majorité des dirigeants d'entreprises détaillent un projet de transformation mené au cours des trois dernières années, avec différents motifs et stratégies.

90% des entreprises ont conduit un projet de transformation au cours des trois dernières années. Sondées dans le cadre d'une récente enquête réalisée par le cabinet Optimum Conseil et Ipsos Maroc (www.leseco.ma), les grandes entreprises marocaines sont presque unanimes sur la nécessité de conduire un processus de transformation de l'entreprise, et pour cause: la volonté du top management de faire évoluer en profondeur les modes de fonctionnement, les organes de gouvernance, la culture d'entreprise, tout en gagnant en agilité et flexibilité, est clairement prononcée. «*Quels que soient les leviers, le rythme et les champs de la transformation menée, nous observons des constantes très largement partagées par les interviewés, 88% des sondés percevant la transformation comme étant un processus volontaire et 89% l'estimant permanent*», explique-t-on auprès d'Optimum Conseil. Dans ce processus, certaines entreprises décident d'acter ce change-



ment, tandis que d'autres le subissent plus qu'autre chose. Les conclusions de l'étude notent en effet une différence au niveau des entreprises de moins de 250 collaborateurs, qui subissent ces changements plutôt qu'elles les décident volontairement (pour plus de la moitié d'entre elles). Les grandes structures (effectif supérieur à 1.000 personnes), elles, semblent avoir intégré la transformation. La taille de la structure ne semble plus être un facteur limitant pour conduire des changements importants, comme l'attestent les résultats de cette enquête. Les experts notent un changement majeur dans ce processus de transformation, à savoir le changement d'organisation opéré par la grande majorité des entreprises (85%). La refonte des systèmes de gouvernance a accompagné ces changements organisationnels pour 43% des répondants. Au sein des grands groupes marocains, 82% des managers affirment avoir mené la réorganisation et 61% avoir redéfini les modes de gouvernance. Concernant les leviers de réussite, 69% des dirigeants estiment que la mobilisation des équipes, et en particulier celle des managers,

est un facteur primordial, un incontournable en vue de la réussite d'un projet de transformation. Comme tout projet ne peut être réalisé sans rencontrer de difficultés, deux points de blocage sont prépondérants dans le déploiement de leurs projets : pour 51% des dirigeants, il s'agit de la difficulté à faire évoluer la culture d'entreprise et la difficulté à maîtriser le temps (48%).

Chaque secteur définit sa stratégie

Les stratégies de changement et de déploiement adoptées par les dirigeants ont également fait l'objet d'un travail d'enquête. À l'origine des changements menés figure, pour plus de 57% des dirigeants, «*la volonté d'améliorer l'efficacité et l'efficacité interne de leur entreprise*». Les transformations menées sont au service de l'efficacité et de l'amélioration continue. «*Force est de constater que cette problématique est abordée différemment, selon les secteurs et le rythme de changement adopté par les entreprises*», expliquent les responsables d'Optimum Conseil. 69% des entreprises sondées ont connu une transformation de longue haleine (durée allant jusqu'à 3 ans). Contrairement aux autres secteurs au sein desquels les pratiques diffèrent selon la taille

et le CA, 90% des entreprises du secteur public et parapublic ont choisi de s'inscrire dans une stratégie de changement progressif et de longue durée. Cette approche est également celle adoptée par 77% des entreprises du Top 100 ayant participé à l'enquête, affichant un CA supérieur à 1 MMDH. Ceci, contre 31% des entreprises ayant

choisi de mener un changement radical, de rupture, sur une durée inférieure à 18 mois. Ce schéma particulier est celui qui semble avoir suscité l'intérêt des entreprises du secteur des services, puisqu'elles sont 50% à avoir adopté ce mode opératoire, suivies de l'industrie avec 45%. Autant d'éléments qui font apparaître un réel intérêt porté, ces dernières années, par les dirigeants d'entreprise au processus de transformation, ces derniers étant conscients de l'importance que ce dernier revêt dans la performance de leurs structures. ●

PAR HOUDA SIKAOUI
h.sikaoui@leseco.ma

Les grandes entreprises sont presque unanimes sur la nécessité de conduire un processus de transformation de l'entreprise.