

# **Commission Enseignement, Formation et Ressources Humaines Lundi 15 Juin 2015**

## **Conduite du Changement:**

*Quels conseils pratiques pour les Entreprises ?*

Najlaa HACHAMI, IBM Maroc  
Nabil EL KHALIDY, Le Matin  
Ahmed ABBOU, Groupe Label Vie  
Mounia BENHIDA, Optimum Conseil



# Nos intervenants



## La Conduite du Changement , deux cas d'entreprises :

Une multinationale avec **Najlaa Hachami, DRH IBM Maroc**

Un groupe marocain avec **Ahmed ABOU, DRH Groupe Label Vie**

## Regards croisés sur la Conduite du Changement :

**Ikram Bghiel, DRH Atlanta**

**Nabil El Khalidy, DRH Le Matin**



## Quels enseignements et quels conseils pratiques ?

**Mounia Benhida, Directeur Associé  
OptimumConseil**

# Sommaire

1

**Conduite du changement : quelle compréhension?**

2

**Conduite du Changement: Partage d'Expériences**

3

**Quels enseignements pour mener une conduite du changement réussie en entreprises**

1

Conduite du changement : quelle compréhension?



## Qu'est-ce qu'on entend par Conduite du Changement?

### Que désigne-t-on par conduite du changement ?

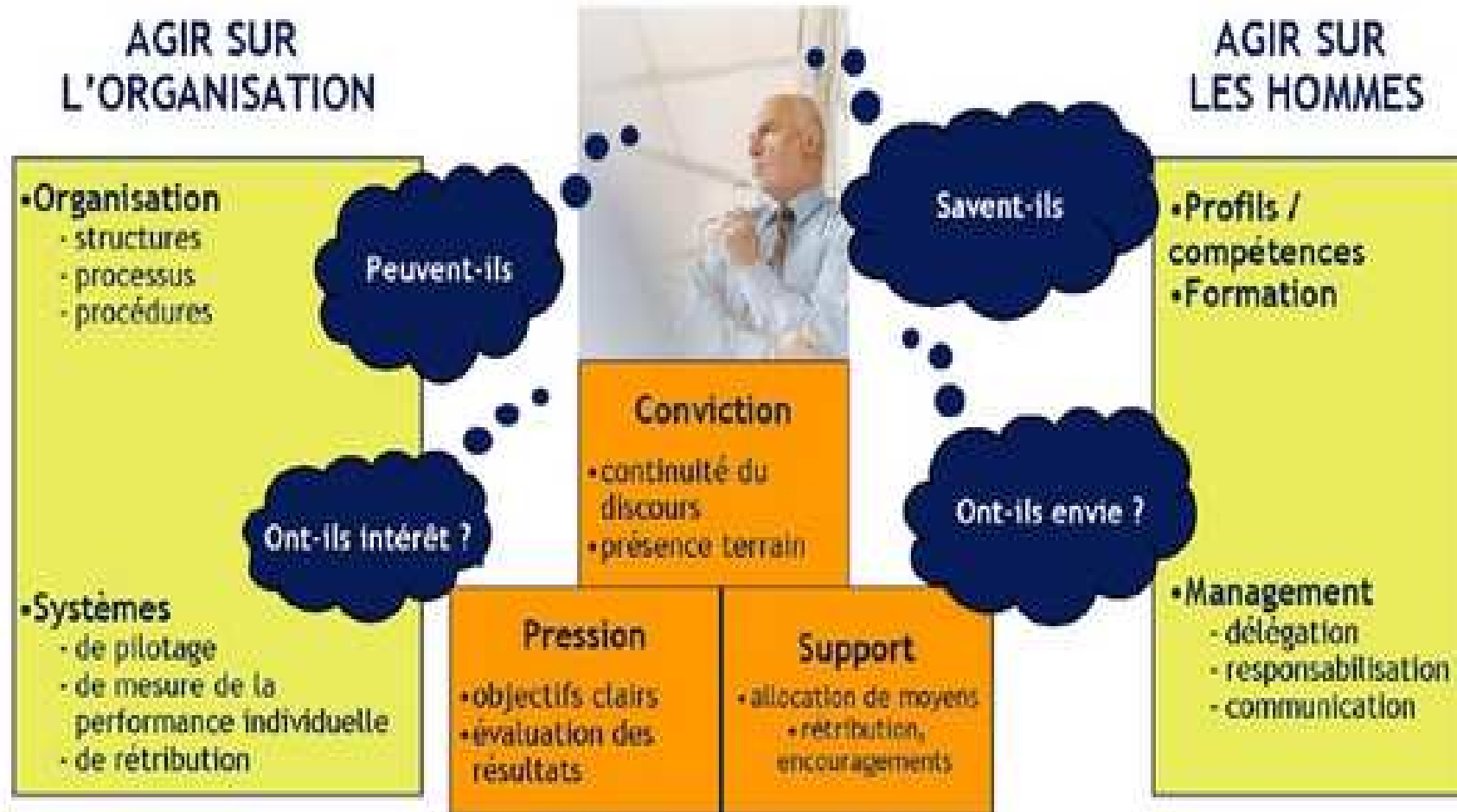
- Ensemble des méthodes, des techniques et des moyens qui vont être mis en œuvre pour accompagner une transformation dans des conditions optimales de réussite, afin d'aboutir plus rapidement aux résultats escomptés.

### En quoi consiste une démarche de conduite du changement ?

- Un changement, c'est à la fois le passage d'un état à un autre et le processus par lequel ce changement s'effectue. La démarche de conduite du changement s'intéresse donc aux deux aspects : vers quoi allons-nous ? Et comment y aller ? Quels sont les objectifs stratégiques de l'entreprise ? Comment les atteindre ?



Conduire le changement ne s'improvise pas, il nécessite d'agir de manière structurée sur les hommes et les organisations.



# Quels facteurs enclenchant pour une Entreprise?



- **Environnement externe**
  - Faire face à la Concurrence
  - Suivre l'évolution du marché
  - Accroître son chiffre d'affaire
  - S'adapter au nouveau mode de consommation des clients
  - Evolution des systèmes d'information/Digitalisation
- **Environnement Interne**
  - Changement d'organisation ou de structure de l'entreprise selon une nouvelle stratégie définie
  - (re)Définir les valeurs de l'entreprise
  - Changer les mentalités
  - Instaurer une culture managériale,
  - Accroître l'engagement des collaborateurs
- **Développer le business**
  - Aller vers de nouveaux marchés,
  - Faire évoluer l'organisation
  - S'adapter aux nouvelles technologies et au digital , etc...
  - Lancement d'un nouveau produit
  - Diversification des activités

2

**Conduite du changement : Partage d'Expérience...**





"Rien n'est permanent, sauf le changement."

Heraclite d'Ephese

"Le monde déteste le changement, c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser."

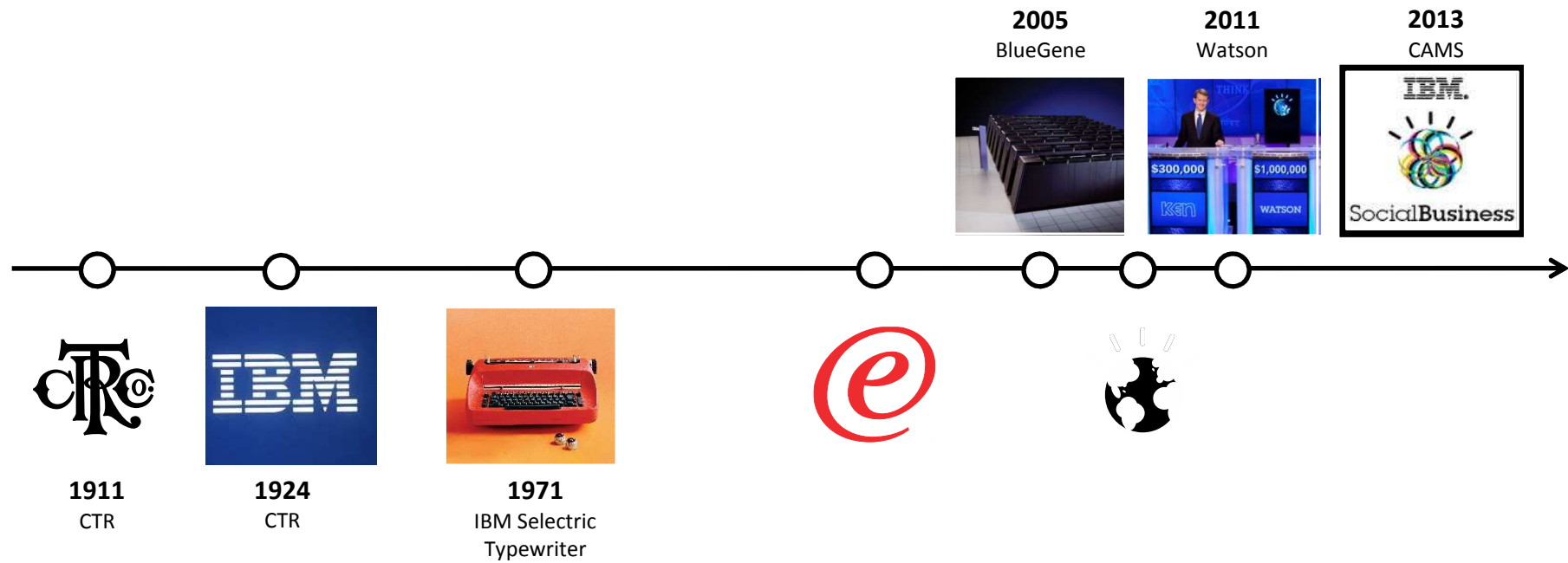
Charles F. Kettering

« Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. » Darwin

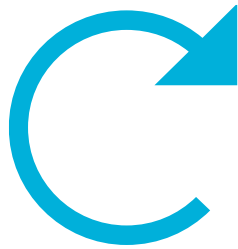
**Comment IBM Passe d'une entreprise 1.0 vers une  
entreprise 2.0 grâce à une stratégie orientée  
Social Business**



# Evolution de l'entreprise depuis +100 ans



# La réussite continue d'IBM repose sur trois principales stratégies à l'échelle mondiale.



Modifie régulièrement  
la composition de ses  
activités

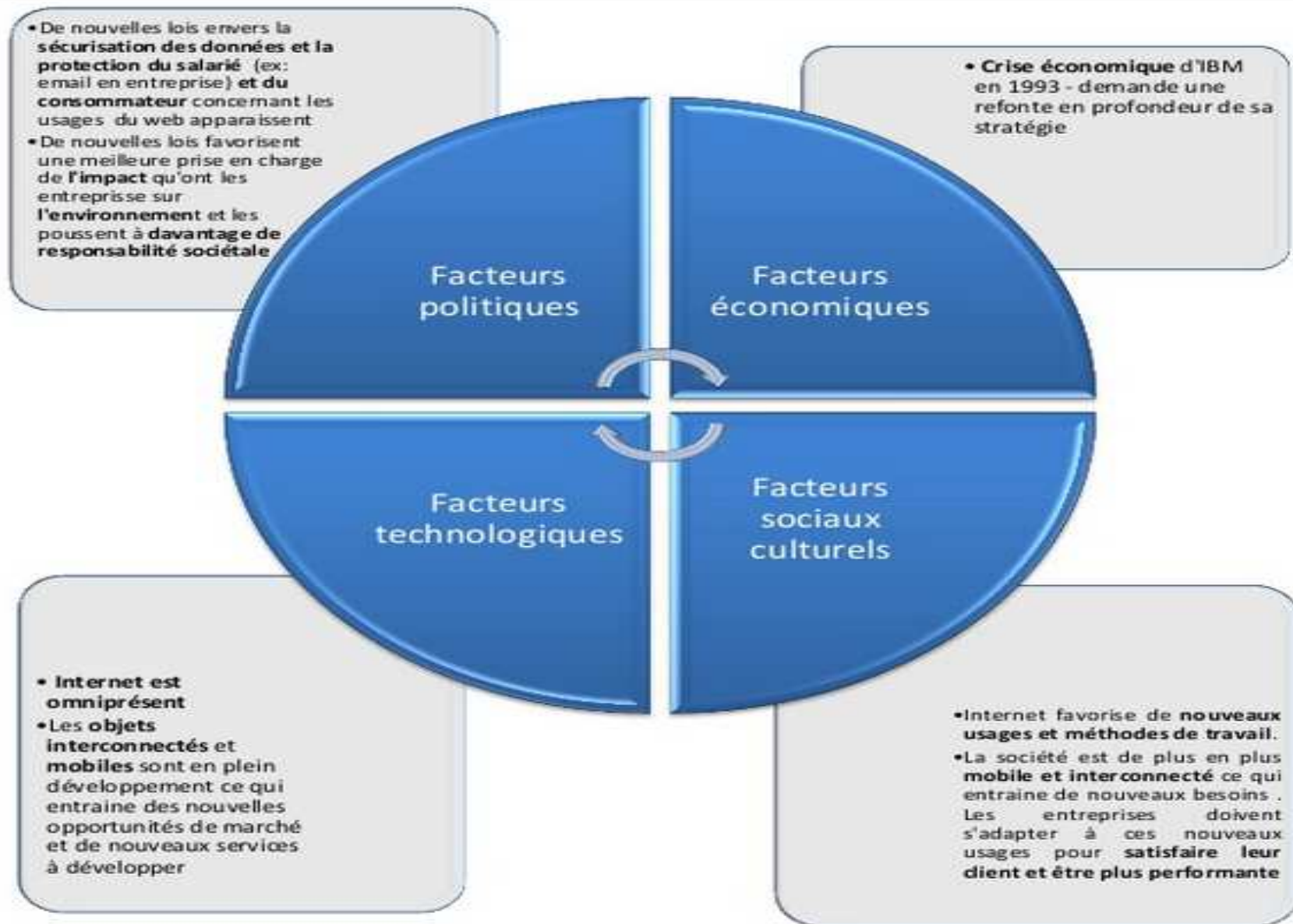


fonctionne comme  
une entreprise  
mondiale intégrée



Aligne activement son  
modèle de gestion  
pour répondre aux  
besoins de ses clients

# Les Drivers du changement



# Fruit du changement

## Nouvelle Vision Stratégique visant à:

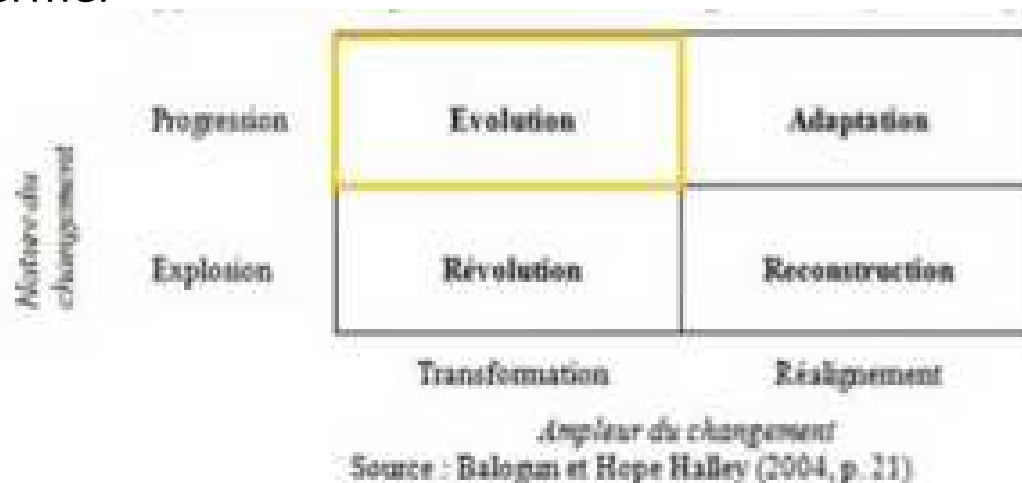
- = Améliorer la gestion du portefeuille d'offres de produits et services d'IBM,
- = Développer de solutions intégrées et non plus seulement sur des produits isolés.

**Après une dizaine d'année,** les services représentent bien plus de la moitié du chiffre d'affaires de la société ce qui témoigne de la profonde transformation opérée par IBM



# Type du changement

- Le changement organisationnel d'IBM est un changement « **top down** » guidé par la **vision d'un leader** et continu afin de « répondre aux évolutions de **l'environnement externe** à la compagnie le tout sous un processus évolutif»
- IBM n'est devenu un modèle de social business en un jour. Ce Changement a été **progressif dans le temps** avec non seulement une réelle **transformation** dans le **style de management** mais aussi dans la **manière de travailler** au quotidien par chaque employé.
- Ce changement a été véritablement une « **évolution** » de l'entreprise au sens théorique du terme.



# Stratégie de changement

- **Analyse des parties prenantes :**  
Manager/Employés/Clients/partenaires/Concurrence
- **Influence /Attitude /Stratégie** pour obtenir de l'aide ou réduire les obstacles



# Leviers de changements

- **Changer les routines organisationnelles** : Grâce au aménagements des postes de travail, de la possibilité pour les employés de faire du télétravail à partir non seulement de leur ordinateurs professionnel mais également depuis leur tablette, ordinateur, mobile personnel
- **Les processus symboliques** : Nouveaux sites des entités locales avec des bureaux aménagés en open-space
- **Communication:** Le langage est devenu plus ouvert vers l'extérieur c'est-à-dire que le langage « social » connu notamment par les nouvelles générations (ex : tweeter, retweeter, blog, curation...) est aussi utilisé en interne.

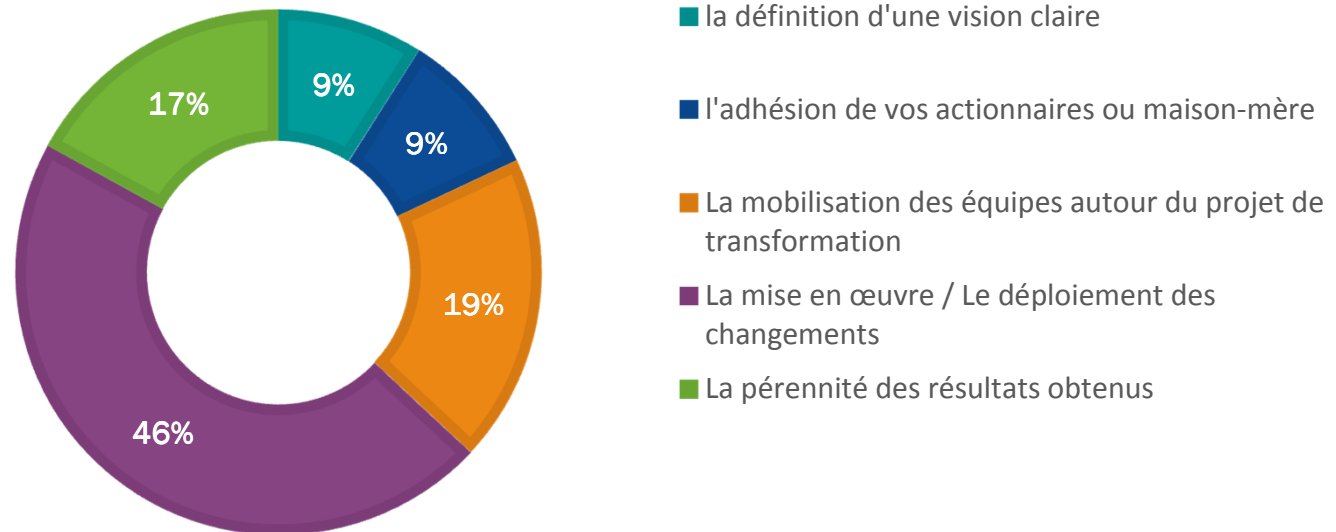
3

**Conduite du changement : Les Facteurs de Résistance ....**

# Principales difficultés

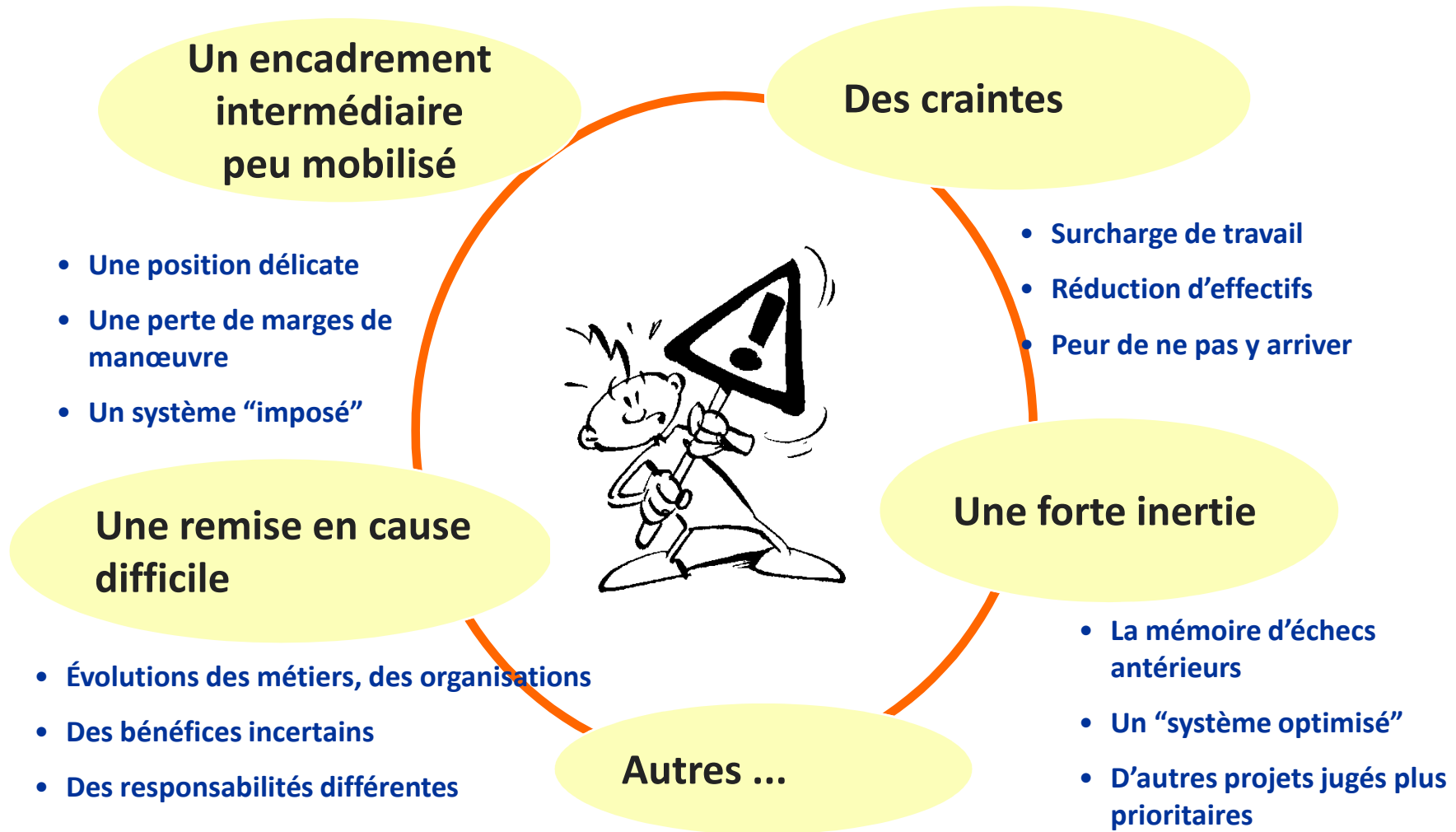
- Deux principales difficultés citées :
  - La difficulté à faire évoluer la culture d'entreprise : 51%
  - La difficulté à maîtriser le temps : 48%
- Le déploiement des changements est la phase la plus difficile du projet de transformation (46%).

Quelle phase du projet à été la plus difficile pour vous, en tant que dirigeant ?




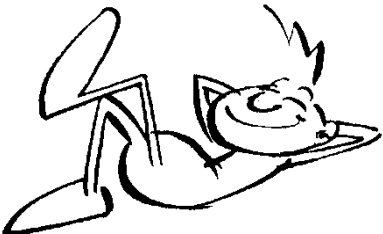

# Conduite du changement

Les résistances peuvent être nombreuses



# Conduite du changement

## Les comportements types

Proactifs	Passifs	Opposants
 <p>Favorables au changement, ils se positionnent comme prescripteurs</p>	 <p>En attente de résultats plus probants, ils veulent être sécurisés</p>	 <p>Opposés au projet, ils avancent systématiquement des arguments CONTRE</p>

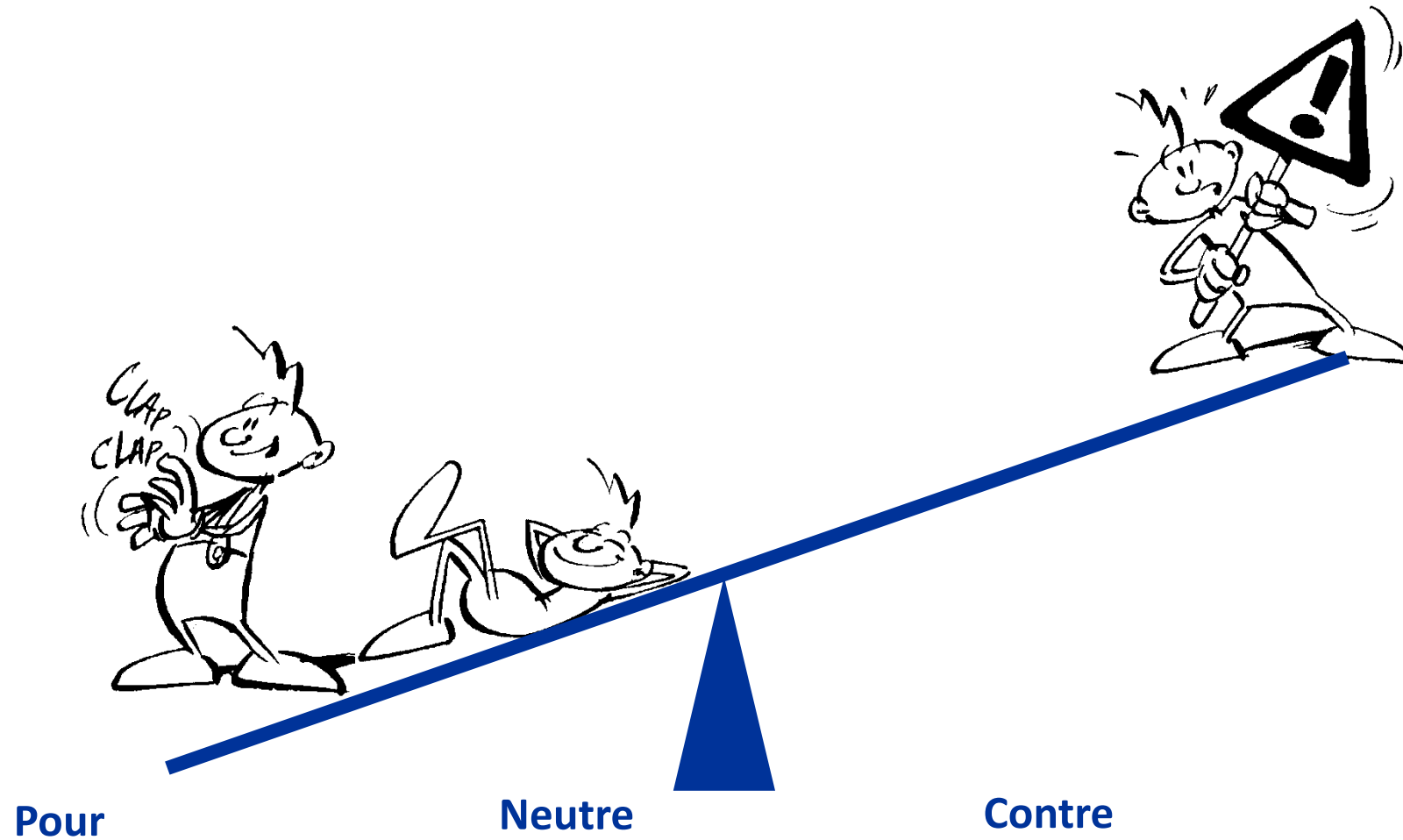
10 %

80 %

10 %

# Conduite du changement

L'enjeu : faire basculer les passifs



# 4

## Conduite du changement : les facteurs clefs de succès....

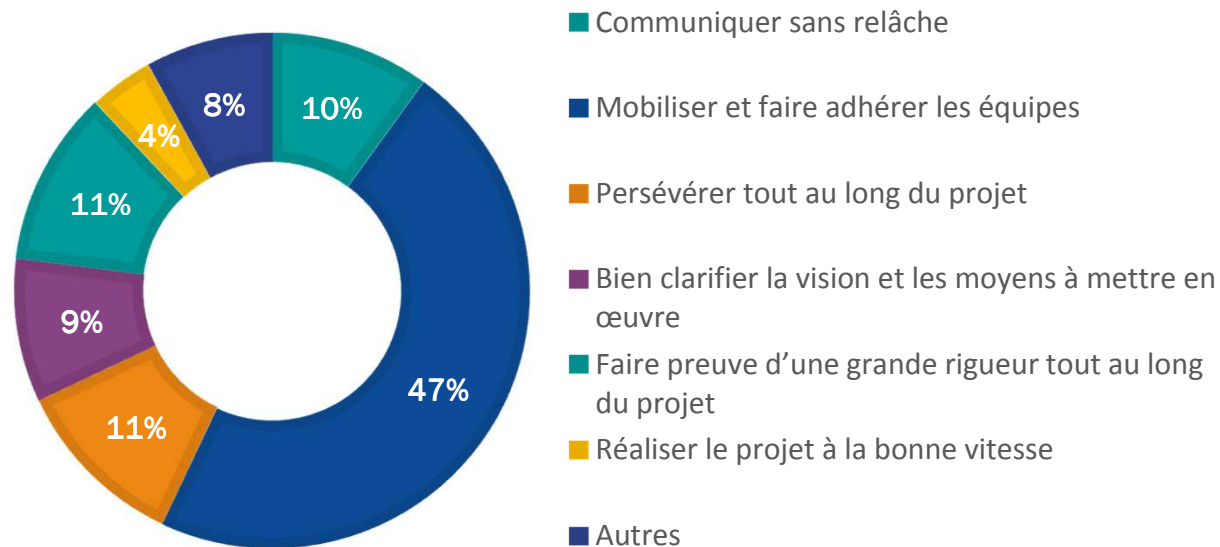


# Enseignements : le Change Management, clé de réussite des projets de transformation

- **La réussite des projets conditionnée par une démarche de Change Management continu :**

*« Mobilisation, Adhésion, Persévérance, Engagement, Implication des équipes ».*

Si vous ne deviez retenir qu'un seul enseignement de votre projet de transformation, quel serait-il ?





# Conduite du changement : les facteurs clefs de succès....



## 1. L'engagement du dirigeant

- Etre convaincu
- Qu'il se donne les moyens
- Qu'il soit présent physiquement et fasse les communications à enjeux :
  - Etre présent au début du processus;
  - Participer aux réunions d'information, etc...

## 2. Obtenir l'adhésion

- Informer les salariés et leur expliquer le bien-fondé des changements.
- être à l'écoute de chaque personne, informer en adaptant son discours, pour amener tous les acteurs à prendre en charge leur propre évolution

# Conduite du changement : les facteurs clefs de succès....



## 3. Coordonner les équipes

- Il est indispensable de coordonner les différentes équipes qui planchent sur le projet et d'assurer une grande transversalité dans la composition des groupes de travail.

## 4. Savoir gérer dans le temps

- Il est vital de formaliser et de planifier des tâches afin de suivre leur exécution et de veiller au respect des coûts et des délais impartis.
- Dans la forme, la conduite du changement n'est pas un projet à aborder comme les autres. Dans sa mise en oeuvre, elle nécessite encore plus de rigueur qu'un projet standard