

Entreprises

# La conduite du changement, l'affaire de tous !

**C**ombien d'entreprises aussi bien au niveau international qu'au niveau local ont disparu faute d'avoir su conduire les changements nécessaires pour anticiper et/ou s'adapter à l'évolution de leur environnement. L'un des exemples les plus cités dans le monde est bien évidemment Kodak, l'un des leaders mondiaux de la photo, qui n'a pas su prendre le virage de la photo numérique dans les années 1990 et qui a fini par déposer son bilan en 2012. Idem pour Nokia qui n'a pas su également anticiper et suivre le virage de la digitalisation. C'est dire que dans un environnement mondial en pleine mutation, pour assurer sa pérennité, il paraît plus que vital pour une entreprise d'avoir la capacité de s'adapter aux changements de son environnement.

Malheureusement, cette nécessité est souvent perçue et vécue comme un élément déstabilisant et peut être source de tensions au sein de l'entreprise. Du coup, le changement, s'il n'est pas bien accepté et bien conduit, peut mener à l'échec avec des conséquences difficiles à mesurer pour l'entreprise. Aujourd'hui, les entreprises marocaines sont confrontées à un environnement complexe avec l'intensification de la concurrence consécutive à une ouverture accrue et aux tentatives de développement à l'international, notamment au niveau des marchés d'Afrique subsaharienne. La gestion de ce changement devient alors essentielle dans la stratégie globale de l'entreprise, du fait que c'est de sa réussite dans un environnement complexe et instable que dépendra souvent sa pérennité. C'est dans ce cadre que la Commission Enseignement, Formation et Ressources Humaines de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc (CFCIM), a organisé une rencontre sur le thème : «La conduite du changement : quels

conseils pratiques pour les entreprises ?».

D'emblée, les participants ont tous souligné la nécessité, avant tout déclenchement du processus de changement, de mener une réflexion stratégique sur la conduite de celui-ci et de la mise en place d'un management à même de conduire ce changement et d'anticiper toute résistance à celui-ci.

## Une nécessité, accompagner

Revenant sur le concept de changement, Mme Mounia Benhida, Directrice Associée d'Optimum Conseil, a souligné que plusieurs facteurs sont à l'origine du changement : l'environnement externe (concurrence, évolution du marché, adaptation au mode de consommation, évolution du système d'information, etc.), l'environnement interne (organisation, structure, etc.), et le développement du business (nouveaux marchés, nouveaux produits, etc.). C'est le cas d'IBM qui, sous l'effet d'une conjonction de facteurs (crise profonde en 1993, facteurs socio-culturels, technologiques, réglementaires, etc.), a entamé un processus de changement, a expliqué Madame Najlaa Hachami, Directrice des Ressources Humaines, IBM Maroc, pour aboutir aujourd'hui à une organisation de type «Social Business». Ce changement a concerné les 170 pays où la firme américaine, qui emploie plus de 400 000 collaborateurs, est implantée. Toutefois, comme l'a expliqué Mme Hachami, plusieurs obstacles ont été rencontrés lors de ce processus de changement, qui sont d'ordres stratégique, structurel, culturel, comportemental, etc. Des obstacles qui ont été dépassés grâce à une communication intense entre le top management et l'ensemble des collaborateurs via notamment l'utilisation des réseaux sociaux. Ainsi, selon la Directrice des Ressources Humaines d'IBM Maroc, «IBM



CHAMBRE FRANÇAISE  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE  
DU MAROC

n'est pas devenu un modèle de Social Business en un jour. Ce changement a été progressif dans le temps avec non seulement une réelle transformation du style de management mais aussi dans la manière de travailler au quotidien de chaque employé».

Pour M. Nabil El Khalidy, Directeur des Ressources Humaines du Groupe Maroc Soir, «la conduite du changement est un processus dans lequel le facteur primordial est celui de l'humain. Il ne faut négliger personne dans l'entreprise. Il faut avoir l'adhésion de tous les collaborateurs de l'entreprise». Et du fait de la complexité de certains changements et de l'impact que le processus peut avoir sur la pérennité de l'entreprise, «il faut se faire accompagner par un consultant dans le cadre d'une conduite de changement». Dans tous les cas, soutient-il, «le patron doit être le premier responsable de la conduite du changement dans une entreprise».

## Faire adhérer tous les collaborateurs

Allant dans le même sens, M. Ahmed Abbou, Directeur des Ressources Humaines du Groupe Label'Vie, a expliqué que «la conduite du changement est un sujet théorique mais complexe dans la pratique», ajoutant qu'il «n'y a pas de recettes toutes faites, chaque entreprise ayant ses spécificités». Il faut souligner que Label'Vie, créée en 1985, a connu plusieurs processus de changements au cours de ces dernières années (arrivée de

Carrefour, introduction en Bourse, acquisition de Metro, etc.) nécessitant une adaptation continue de l'entreprise. Selon M. Abbou, l'expérience tirée de ces changements, notamment de celle de l'acquisition de Metro, est que la conduite du changement nécessite au niveau de sa conception une intégration de tous les collaborateurs, une bonne communication et de mettre l'accent sur le facteur humain. La réussite au niveau de la conception n'est pas suffisante. Il faut aussi réussir le déploiement. «C'est à ce niveau qu'il faut mettre beaucoup d'énergie», a-t-il insisté. En somme, pour réussir le changement, conclut le Directeur des Ressources Humaines de Label'Vie, il faut au préalable le courage, la cohérence et la responsabilité.

Ainsi, pour mener à bien la conduite du changement dans une entreprise, l'adhésion des collaborateurs est fondamentale et ce dès le début du projet, en tenant compte de leurs avis. Selon Mme Benhida, «le facteur humain est le facteur qui permet de réussir la Conduite du changement». Et cette adhésion ne s'obtient que par le biais d'un dispositif de communication permettant aux collaborateurs de comprendre et d'accepter les changements à venir et ce tout au long du processus. En outre, selon les cas, la formation des collaborateurs est nécessaire afin qu'ils puissent acquérir les connaissances théoriques et pratiques nécessaires.

Moussa Diop