

Conduite du changement

Comment les entreprises doivent-elles s'y prendre ?

Multiples sont les facteurs qui poussent une entreprise à opérer une transformation afin de mieux s'adapter à son environnement. Toutefois, il n'est pas toujours aisé pour une structure de réussir la conduite du changement. Sachant que celle-ci recèle tout de même une part d'incertitude qui suscite souvent une grande résistance humaine.

Dans le monde actuel en proie à une évolution constante, accélérée par les nouvelles technologies, les nouveaux modes de consommation et bien d'autres facteurs, force est d'admettre que les entreprises ayant les épaules assez larges pour conduire le changement afin de s'adapter sont celles qui arrivent à tirer leur épingle du jeu dans un marché de plus en plus concurrentiel. Prenant la mesure de l'importance de la conduite du changement au sein des entreprises, la Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc (CFCIM) a organisé récemment une rencontre ayant permis aux différents experts invités de partager leurs expériences croisées en leurs qualités de directeur des ressources humaines ou consultant. D'emblée, il convient de rappeler que le changement

pour une entreprise n'est que le passage d'un état à un autre. Du reste, il est impératif pour l'entité s'inscrivant dans une dynamique de transformation de se doter de tous les moyens nécessaires pour réussir cette phase. A ce niveau, l'autre précision de taille à apporter est que le changement doit s'inscrire dans le cadre d'une vision stratégique de l'entreprise, dans le but de réussir et de se développer. Cela dit, à en croire Najlaa Hachami, directrice des ressources humaines de la multinationale IBM Maroc, même les grandes entreprises sont contraintes d'opérer une transformation suite à plusieurs événements ou mutations (crise, nouveaux besoins des clients, nouvelles lois et exigences réglementaires, etc.). A noter que le géant IBM, qui emploie actuellement près de 400.000 personnes à travers le monde, a

Le changement doit s'inscrire dans le cadre d'une vision stratégique de l'entreprise, dans le but de réussir et de se développer.

fait sa première mue en 1993, suite à une crise. Toujours d'après Najlaa Hachami, la conduite du changement dans une entreprise peut se heurter à l'incompréhension des salariés ou des managers et, globalement, à la résistance humaine. D'où l'importance de la communication pour rallier et fédérer le maximum de personnes autour d'un projet de transformation ou de changement. Les échanges ont, par ailleurs, révélé que les PME

marocaines ne consacrent pas assez de moyens à la réussite de la phase de transformation. Pour sa part, Nabil El Khalidy, consultant et directeur des ressources humaines du groupe Maroc Soir, a martelé l'importance de l'accompagnement des entreprises dans la phase de conduite du changement. L'expérience du groupe Label' Vie en matière de transformation relatée par Ahmed Abbou, qui n'est autre que le directeur des ressources humaines du groupe, est digne d'enseignement. En effet, Label' Vie a connu, depuis 2001, de multiples changements et mutations (création de l'enseigne, introduction en Bourse, fusion, activités à l'étranger, etc.), ce qui atteste clairement de sa capacité à conduire le changement. Toutefois, Ahmed Abbou suggère que les clefs de la réussite de la conduite du changement sont l'humilité (ne négliger aucun acteur dans les consultations) et l'endurance lors des négociations. Il estime, par ailleurs, qu'un engagement total doit être de mise lors des phases de conception et de déploiement pour assurer la conduite du changement. ■

M. Diao

>> Infos pratiques

Pourquoi résister au changement ?

La rencontre organisée par la Chambre française de commerce et d'industrie du Maroc (CFCIM) sur la thématique de la conduite du changement au sein de l'entreprise a été dominée par la question de la résistance humaine. Ce qui est d'autant plus compréhensible que le changement n'est jamais neutre, et est rarement sans conséquence pour les salariés d'une entreprise. A ce niveau, il est opportun de rappeler que le processus de changement dans une structure est composé de trois étapes : la phase de mobilisation, celles de la transformation et de la consolidation. La complexité de la conduite du changement réside dans le fait que chaque étape peut faire l'objet de résistances, et ce pour des raisons multiples. De plus, force est d'admettre que le changement est anxiogène pour les individus, puisqu'il est, dans la majorité des cas, synonyme de rupture et d'incertitudes. A cela, il faudrait ajouter que les changements peuvent être sources de conflits. Ils sont de nature à générer, à la fois, une déstabilisation des acteurs sociaux, une remise en cause des configurations de pouvoirs et du rôle des cadres dans l'entreprise. Du reste, les experts qui ont animé la rencontre se sont tous accordés à dire que ces obstacles peuvent être surmontés si les personnes en charge de la conduite du changement dans l'entreprise déploient des efforts pour susciter l'adhésion des différents acteurs concernés. ■

Paroles de pro

Nabil El Khalidy,

directeur des ressources humaines du groupe Maroc Soir

«Lors de la conduite du changement au sein d'une entreprise, il y a lieu d'accorder une place importante au facteur humain, à l'origine du succès ou de l'échec de la transformation. Durant ma carrière, j'ai eu l'occasion d'accompagner la transformation d'une PME qui, au départ, générait un chiffre d'affaires annuel de 30 millions de DH, avant de connaître une expansion extraordinaire avec un chiffre d'affaires de 180 millions de DH et

une activité à l'export, notamment au Congo et en Côte d'Ivoire. Face à cette croissance fulgurante, il était question pour le dirigeant de l'entreprise d'opérer une transformation permettant à la structure de standardiser les process pour avoir les mêmes produits au Maroc et dans les pays précités. L'autre exigence était de répondre aux besoins des nouveaux clients étrangers. Et pourtant, face à ces nouveaux défis, l'entreprise a réussi sa transforma-

tion pour tirer profit des nouvelles opportunités qui se présentaient à elle. Toutefois, le patron a eu l'intelligence de céder ses pouvoirs. Ce qui a facilité l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise et la préparation de la succession du dirigeant dans de bonnes conditions». ■

