



Management

Comment gérer l'après crise

Rédigé par Le Matin - 26/01/2010

Depuis peu, on parle déjà de l'après crise. Les rencontres et les discussions se multiplient autour des pistes à explorer pour repartir du bon pied. Déjà, mercredi dernier, Casablanca a abrité le Forum de Paris pour débattre de l'après crise. Une rencontre qui a attiré un parterre intéressant de dirigeants, de responsables gouvernementaux, de cadres supérieurs et de politiciens.

Déjà, les entreprises opèrent des réajustements dans leurs stratégies pour s'adapter au contexte actuel. Mais qu'en est-il du volet RH ? Comment mener un changement sans heurts ni frustrations ? Pour Jamal Amrani, Directeur Général Cabinet conseil Jadh et ex DRH de grands groupes (Accor Maroc, Attijariwafa bank...), il est tout d'abord nécessaire de dire deux mots sur la notion de crise. «Il faut à mon avis la prendre dans le sens le plus simple c'est-à-dire la rupture, pour diverses raisons, d'un système relativement stable générant des situations difficilement contrôlables et présentant de nouvelles contraintes de gestion». Et d'ajouter : «La rupture en question est souvent l'expression même de la nécessité et du besoin de changement. On ne peut plus continuer à fonctionner comme avant, les modèles opérationnels évoluent et ne sont plus d'actualité. Il faut donc penser et agir autrement».

Plan de réduction des coûts, chasse au gaspillage, projets de restructurations, recrutement de profils pointus constituent les mesures anti-crise prioritaires au niveau de la majorité des entreprises. Uniquement sur le volet RH, la crise a permis de démontrer l'importance du capital humain dans la recherche de solutions anti-crise. En d'autres mots, s'il n'y a pas l'adhésion des équipes et la contribution collective des collaborateurs aucun projet de changement ne réussira. Pour y arriver, notre consultant, Jamal Amrani, recommande de s'appuyer sur des managers compétents c'est-à-dire capables de maîtriser leur stress, de disposer d'une capacité à gérer des situations conflictuelles, complexes et difficiles, de communiquer, de fédérer et faire fédérer, de sensibiliser et de mettre en confiance. C'est donc ces compétences et l'expérience qui seront le véritable appui des managers. «L'accompagnement externe des managers par des coachs peut répondre également au besoin de consolider et renforcer les conditions de recul, de réflexion et de prise de décision pour mener avec succès et réussite un processus de changements», insiste-t-il.

Sur le terrain des actions ont déjà été lancées vu que la fonction RH a bien évolué au Maroc. D'ailleurs, une bonne partie des DRH et des responsables RH ont mis en place un plan d'action pour gérer l'après crise. Selon une enquête d'Invest RH intitulée « Crise: Quel Impact sur les RH au Maroc?» qui a ciblé 5.600 personnes en activité (dirigeants, cadres et employés), les nouvelles priorités des employeurs englobent la recherche d'optimisation des ressources, la mobilisation des collaborateurs et la formation pour améliorer l'efficacité ou pour développer de nouvelles compétences. «La crise révèle la santé des RH et du management au sein des entreprises», note l'étude. Toutefois, ces priorités génèrent un climat de tension et de menace pour les salariés portant sur la rémunération, la pression sur les objectifs, le manque d'opportunité de promotion et la perte d'emploi

«Ce climat de tension crée de nouvelles attentes mais aussi de la méfiance. Le dosage méfiance/confiance employeur /salarié sera déterminant pour une issue des effets de la crise», précise l'enquête.

A l'étranger, il y a un fort scepticisme quant à un changement durable du modèle économique mondial et des pratiques de management. «Les managers s'attendent à des changements temporaires, mais n'anticipent pas de changements durables vers des économies plus responsables (social, environnement, bonne gouvernance...)», c'est ce que souligne une autre enquête internationale menée en 2009 auprès de 8.000 managers issus de 14 pays par BPI, cabinet de conseil en management et ressources humaines, en partenariat avec l'institut BVA. Certes, les entreprises de ces pays accordent plus d'importance à la recherche de la rentabilité et du profit mais seulement 21% de l'échantillon pensent .que les sociétés s'intéresseront plus au bien-être des salariés et à la responsabilité sociale. Espérons que cette dernière donne changera et que 2010 augurera d'une meilleure gestion RH.

« Il faut s'appuyer sur des managers compétents»

Avis de l'expert • Jamal Amrani

Concrètement, comment les entreprises nationales peuvent-elles mener un changement sans risque, en ces temps de crise ?

Toute entreprise quelle soit marocaine ou non se doit pour conduire et réussir le changement souhaité de respecter un certain nombre de principes fondamentaux. Primo, toute crise peut être une réelle opportunité de progrès. Pouvoir dépasser la crise, c'est être capable de trouver des solutions. C'est donc être apte à stimuler des énergies et des forces de créativité et solliciter de l'innovation et de l'audace. Mais cela, ne peut se faire sans un projet bien défini et précis émanant d'une vision stratégique claire de l'avenir. Secundo, il est absolument indispensable de tenir compte de l'environnement interne et externe de l'entreprise. La prise en considération de la culture interne, des pratiques, des habitudes et des coutumes permet de concevoir des modes de changement et des rythmes de progression adaptés. Cette connaissance de l'environnement permet également d'identifier les moments opportuns et les leviers nécessaires à préparer pour opérer le changement. Tertio, le projet d'entreprise et la volonté du changement doivent à mon sens être supportés et soutenus à très haut niveau de l'organisation.

Encore plus dans notre environnement culturel et institutionnel où le poids de la hiérarchie prend une place importante dans les représentations des équipes et sa perception reste encore très sacralisée. Les convictions liées au projet de changement doivent se manifester au quotidien et pendant toutes les phases et les étapes du déroulement et de la mise en œuvre des plans d'actions découlant du processus de changement.

Et enfin, l'implication des équipes est fondamentale. La désignation d'un leader pour opérer le changement est incontournable. La cohésion de cette équipe et sa mobilisation autour de son leader sont la condition indispensable pour piloter, mener et accompagner le changement (dans la durée). Vous comprenez, par conséquent, que pour y parvenir, la motivation des équipes est essentielle.

Est-ce que le top management de nos entreprises marocaines prend-il la peine de fédérer ses équipes ? Je reste convaincu que les pratiques managériales dans ce domaine sont étroitement liées à la nature et à la personnalité des managers. Le style et le mode de management restent souvent une question de personne et d'individu. Au Maroc, qui est essentiellement un pays de PME & de PMI, la concertation et l'implication des équipes sont possibles. La relation particulière et la proximité avec les équipes présentent dans ces organisations des avantages énormes en termes de capacité de concertation, de mobilisation et d'adaptation. A l'inverse, dans les grandes structures ou même au niveau des certaines filiales de multinationales, si les directives et les orientations pour opérer les changements peuvent paraître structurées et formalisées, elles restent néanmoins assez lourdes dans leur mise en œuvre et très souvent peu comprises par les équipes.

Quelles sont les problèmes que peut rencontrer un manager qui veut mener un changement ?

Le principal problème que peut rencontrer un manager dans sa mission de conduite du changement est bien le phénomène des résistances au changement. Je vais peut-être choquer certains : la solution est pourtant très simple et répond à un raisonnement d'une cohérence enfantine. Le changement fait peur ! C'est normal ! L'être humain n'aime pas le changement ! Il stresse face au changement ! Je dirai que c'est légitime, je sais ce que je risque de perdre et je ne connais pas forcément ce que je gagne !

Après tout, nous avons, d'une manière consciente ou inconsciente, toujours opté pour le plus de stabilité dans notre quotidien et dans notre mode de vie. Ceux qui sont instables sont des aventuriers!! Des marginaux !! Des indésirables même. Ils gênent. On associe systématiquement à la notion du changement la perte des choses. Or, le changement peut être d'un apport positif. La seule solution pour régler le problème des résistances aux changements réside donc dans votre capacité à prouver d'une manière claire, précise et matérielle, preuve à l'appui, que le changement que vous proposez sera d'un apport positif pour celui qui aura à le subir !! Dans le cas contraire c'est-à-dire dans l'incapacité de prouver cela, il est tout à fait légitime de résister et de refuser le changement et même parfois de devenir un rebelle.

Comment y faire face ?

A partir de ce constat, plusieurs solutions existent :

- Impliquer les équipes dans la construction du projet du changement. Elles doivent non seulement être associées mais encore partager avec le management les mêmes préoccupations et la même vision stratégique.
- Communiquer autour du projet est fondamental, il faut l'expliquer, l'argumenter, mettre en évidence ses points forts mais surtout ses points de vigilance. Démontrer son intérêt et justifier ses contraintes. Mettre en évidence les apports, les gains mais aussi les pertes éventuelles.
- Accompagner le processus du changement est aussi fondamental que sa mise en œuvre. Dès qu'on perd de vue le suivi du processus, le naturel revient au galop !! et les habitudes se réinstallent. C'est tellement nostalgiquement sécurisant et confortable qu'on n'hésite pas à le faire à la première occasion qui se présente !!
- Réajuster en permanence la progression en fonction de l'évolution des contraintes et des objectifs attendus.
- Asseoir une culture d'entreprise où l'erreur et la difficulté sont plutôt à prendre et à analyser comme de

véritables opportunités de progrès. Oser parler de ses problèmes, de ses insuffisances et même de son incompetence dans tel ou tel domaine, n'est pas si simple que ça. Encore moins dans notre environnement culturel où l'erreur est plutôt perçue comme une occasion de sanctionner. Il ne faut donc surtout pas reconnaître son erreur !! «je suis en retard ce matin car j'ai raté le bus», ou «désolé le verre a glissé de ma main»! ou encore «mon réveil n'a pas sonné »: c'est toujours la faute de l'autre ! Pour oser dire et reconnaître sa responsabilité individuelle, il faut être certain de l'absence de risque de sanction mais cela suppose la confiance !! et ça c'est un autre débat !

Quelles sont les erreurs à éviter ?

Pour répondre à votre question, je risque tout simplement de dire le contraire de ce que j'ai annoncé précédemment en termes de conditions de réussite et de succès :

- Sous-estimer les apports et le potentiel des équipes et des autres parties prenantes et vouloir absolument penser et concevoir l'avenir tout seul
- Sous-estimer l'intérêt de la communication en interne et son influence pour l'appropriation du changement
- Confier le pilotage du changement à des managers incompetents. Cela peut s'avérer même très dangereux pour le devenir de l'organisation
- Utiliser la crise et ses impératifs de rationalisation et d'optimisation pour opérer des ruptures sans avoir à les justifier

Je dirais enfin que ce monde en changement appartiendra à ceux qui sauront développer leurs capacités d'adaptation et d'intégration. Pour y arriver, je vous invite donc à diversifier vos expériences de vie, à vous ouvrir davantage aux autres cultures et à oser le changement !