



17ème Université d'Eté

**La GRH au cœur de la stratégie d'entreprise**

Tunis, 05 – 06 Juin 2014



50 ans de compétence au niveau mondial

# **La DRH, acteur du changement**

## **Expérience de Sews Cabind Maroc**

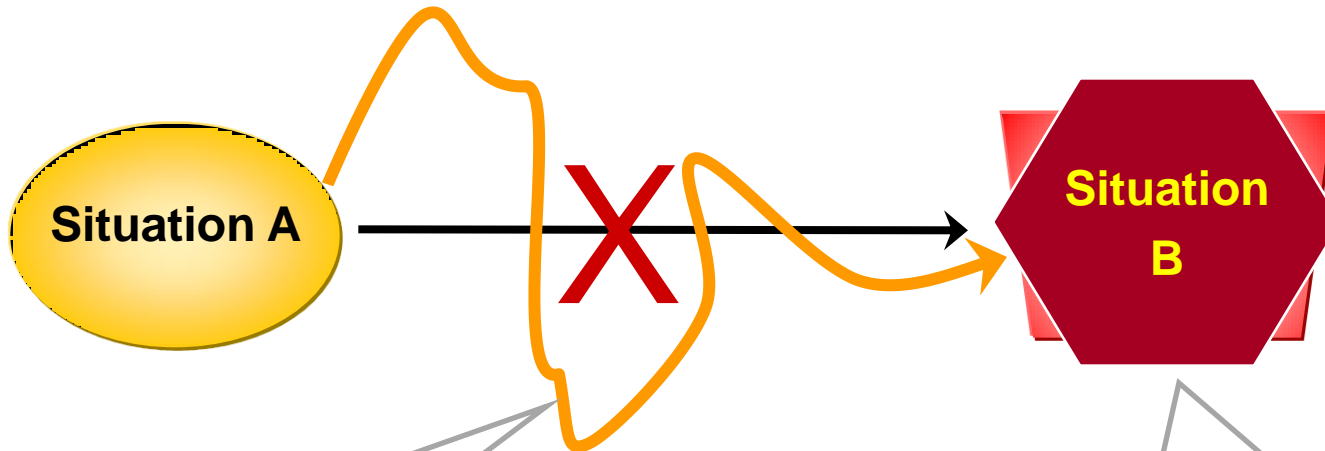
---

**Abdellah CHENGUITI**

**DRH Sews Cabind Maroc, Vice-Président de l'AGEF**

# Qu'est-ce que le changement

Processus de passage d'un état A vers un état B, en réponse à des modifications de l'environnement, à la fois sur les organisations et sur les individus qui les composent



La mise en œuvre ne suit pas toujours la planification que l'on avait prévue...

La nouvelle situation ne correspond pas nécessairement à ce qu'on voulait qu'elle soit...

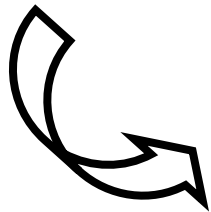
# Types de changement

Type de changement	Descriptif	Action à mener
<b>Changement organisationnel</b>	Processus par lequel une <b><u>organisation s'adapte</u></b> , en continu ou par rupture, sous la contrainte ou par anticipation, aux évolutions de son environnement.	<b>Conduite du changement</b>
<b>Changement individuel</b>	Processus <b><u>psychologique d'apprentissage</u></b> : adaptation des comportements individuels à un nouveau contexte, voire remise en cause.	<b>Accompagnement du changement</b>

# En quoi sommes-nous concernés par le changement ?

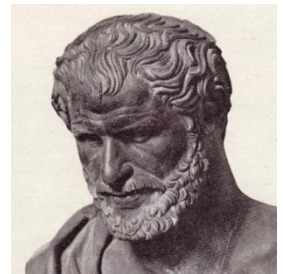
## ➔ Le changement devient la seule constante

- Des marchés de plus en plus volatils
- Des clients de plus en plus exigeants (amélioration du niveau de vie, de l'éducation et des moyens d'information).
- La concurrence est de plus en plus vive
- L'entreprise n'a plus la même visibilité qu'auparavant :
  - ✓ Finie la planification pluriannuelle
  - ✓ La crise de 2008-2009 a surpris tout le monde
  - ✓ Des produits et des marchés disparaissent, d'autres voient le jour



« Rien ne dure, sauf le changement »

Heraclite, philosophe grec  
(540 – 480 av. JC).



# Les facteurs de changement

## ❶ Facteurs externes

- Evolutions de l'environnement économique, légal et commercial (marchés, clients, concurrence ...)
- Pressions de la Bourse ou des analystes financiers, ...

## ❷ Facteurs internes

- Délocalisations de productions
- Cessions d'activités, acquisitions, externalisation d'activités.
- Nouvelle stratégie
- Evolution des valeurs
- Lancement de nouveaux produits
- Evolution de l'organisation, des postes et missions
- Décentralisation de certaines entités
- Evolutions technologiques qui impliquent des créations ou suppressions d'emplois, des changements de process et modes opératoires ...

# La DRH : acteur majeur du changement

## ➔ Pourquoi ?

### 1. La DRH connaît le contexte humain et social de l'entreprise

*Population, histoire, culture, instances représentatives, obligations légales et réglementaires...*

### 2. Le processus de changement est de nature humaine

*Lorsque l'on parle de changement, on parle surtout d'hommes et de femmes qui vont devoir apprendre à travailler différemment, se remettre en question, ...*

### 3. Les facteurs d'échec du changement sont à dominante RH

*Manque de communication, incapacité à mobiliser les équipes, luttes de pouvoirs, résistance du middle management, opposition des instances représentatives du personnel ...*

# La DRH : acteur majeur du changement

## ⇒ Comment ?

- 1. Anticiper et faire face aux éventuels blocages**  
*(salariés, instances représentatives ...)*
- 2. Accompagner et former les Managers**  
*(comprendre le changement, leur donner du sens, être à leur écoute face aux freins qu'ils rencontrent ...).*
- 3. Tenir compte des contraintes légales, des spécificités culturelles, ...**

# Sews Cabind Maroc

Filiale du Groupe japonais  SUMITOMO ELECTRIC

- Groupe industriel créé en 1897
- Présent dans 36 pays (353 Sociétés).
- CA 2012 : 16 milliards euros.
- 200.000 salariés



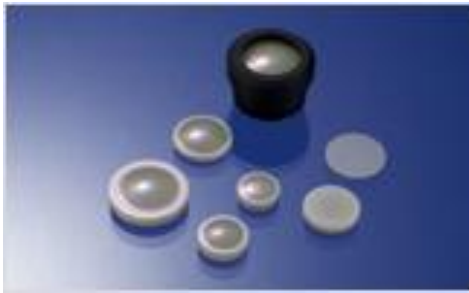


# Sews Cabind Maroc

Produits

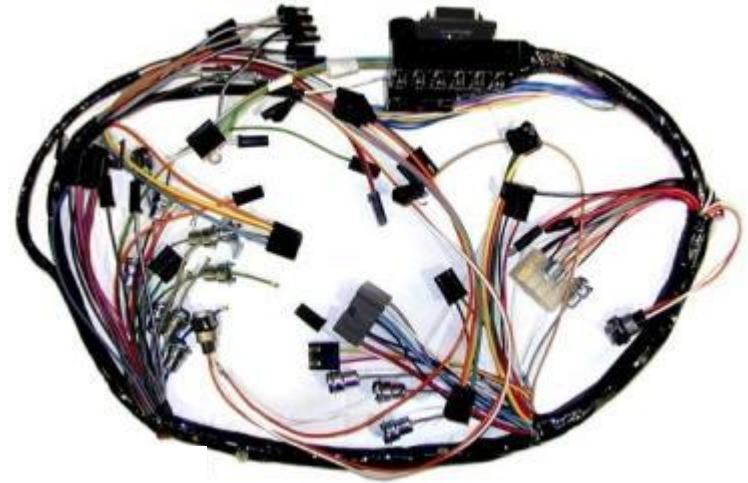


SUMITOMO ELECTRIC



# Sews Cabind Maroc

- Industrie du câble et du câblage automobile
- CA 2013 : 1,5 milliards DH
- 5.500 salariés
- 3 Sites industriels :
  - ✓ Casablanca : 1.700 salariés
  - ✓ Berrechid : 2.100 salariés
  - ✓ Aïn Harrouda : 1.700 salariés



## Développer la compétitivité de Sews Cabind Maroc

Productivité

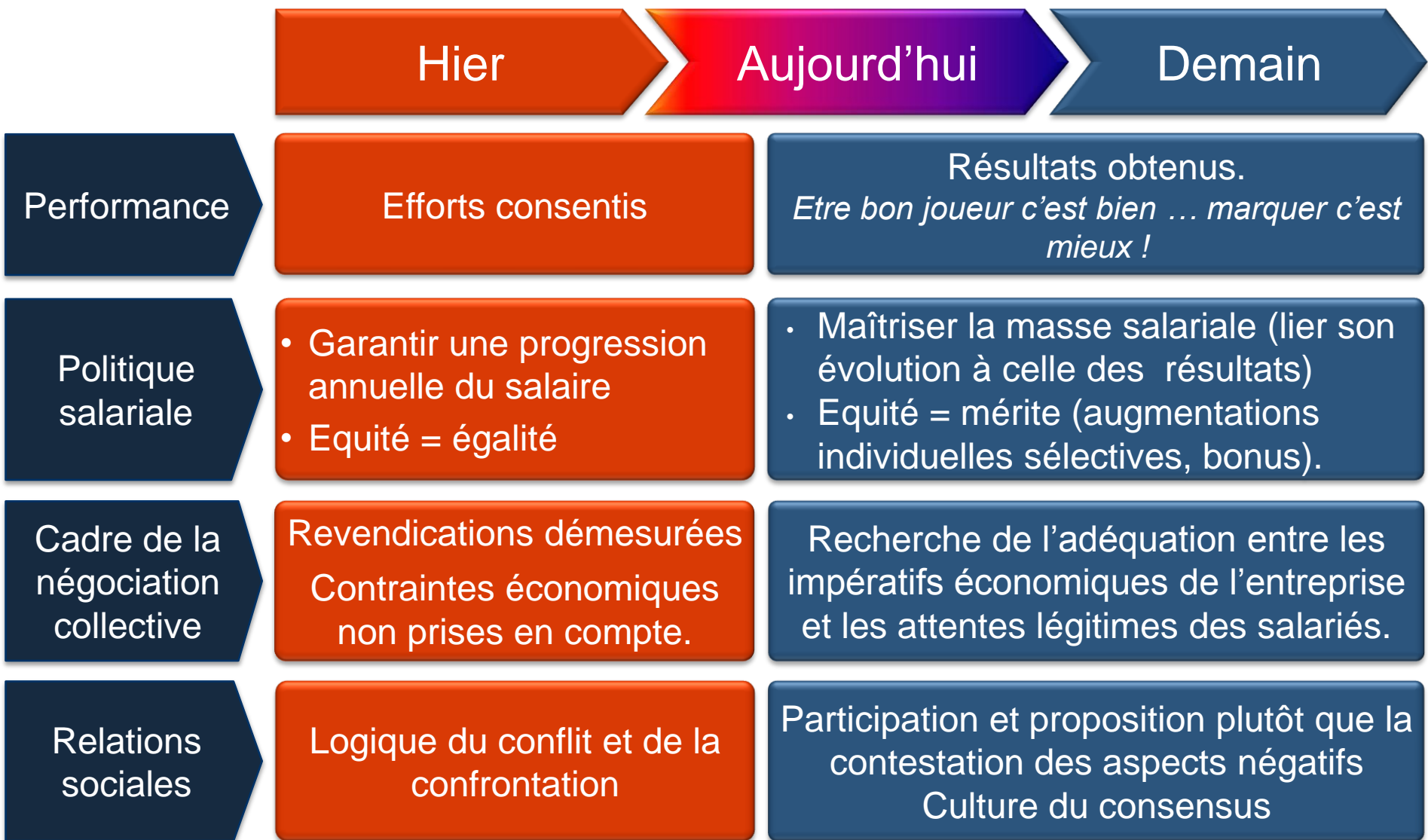
Qualité

Respect de nos  
engagements clients  
(volume, délai)

Coût horaire

**Pérennité de l'entreprise - Sauvegarde des emplois**

# Le processus de changement



# Communication sur le processus de changement

Qui ?

- Encadrement (management de proximité)
- Salariés
- Partenaires sociaux

Quoi ?

- Evolution de l'activité
- Impératif d'améliorer les indicateurs de performance (productivité, qualité, coût, absentéisme)
- Plans d'actions

Pourquoi ?

- Créer un sentiment d'urgence, convaincre de la nécessité de changement.
- Mobiliser les équipes, favoriser l'adhésion.
- Rassurer quant au bien-fondé et à l'efficacité des mesures prises (prévenir les résistances).



# Le processus de changement

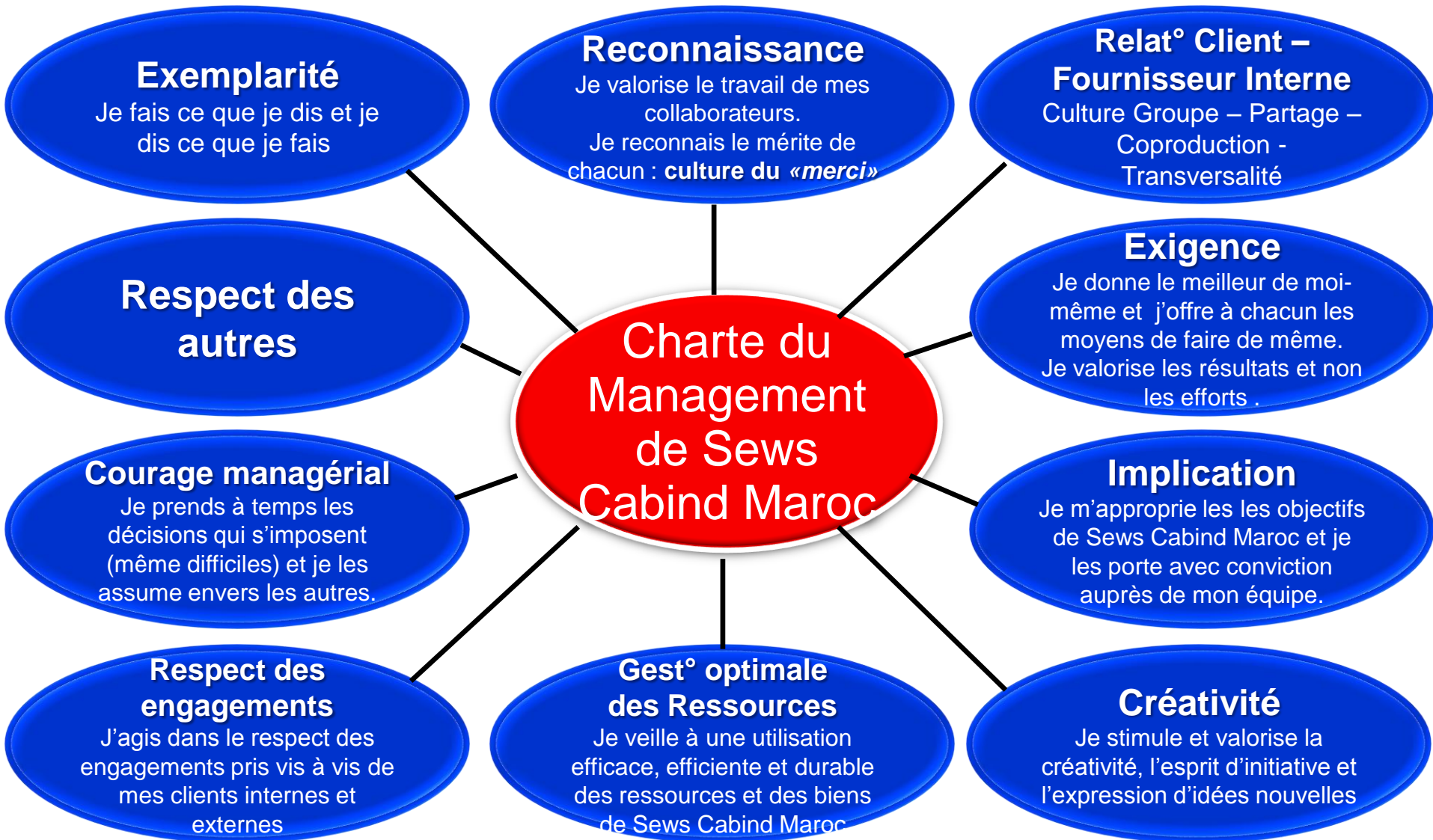
- Améliorer nos performances
- Renforcer notre compétitivité

Nécessité d'une forte mobilisation des salariés

Qui doit s'appuyer sur des comportements positifs et principes d'actions partagées et pratiquées par tous.

**Charte du Management**

# Charte du management







# Rôle des acteurs

## Direction Générale

- Incarner la nécessité de changer et le sens du changement voulu.
- Avoir le courage de prendre des décisions difficiles et en assumer la responsabilité.

## Managers

- Obtenir leur adhésion
- Les associer à la conduite du changement (communiquer, mobiliser les équipes, rassurer ...)

## Partenaires Sociaux

- Prévenir certains risques
- Aider à accompagner le changement sur le terrain.

# Démarche adoptée pour implémenter le changement

- ➔ S'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, sans brusquer ni braquer les collaborateurs.
- ➔ Développer la réactivité de Sews Cabind Maroc face à l'instabilité de son environnement (*variabiliser la masse salariale, développer la flexibilité de la main d'œuvre ...*).

# Enjeu post-changement : Pérenniser les bons comportements

- Le changement vise à changer des habitudes ancrées.
- Le changement engendre de la peur : peur de l'inconnu, de ne pas pouvoir s'adapter, de perdre ses acquis, son statut, son pouvoir (l'avenir est moins certain qu'une reproduction du présent).
- L'être humain cherche naturellement à maintenir et défendre son statu quo, rester dans sa zone de confort (situation qu'il connaît, dans laquelle il a ses points de repère)



## Nécessité de :

- Développer des automatismes, atteindre un seuil de non-retour
- Consolider et ritualiser les nouveaux comportements et les nouvelles pratiques, sans quoi les anciennes habitudes se rétablissent.



**Chassez le naturel,  
il revient au galop**

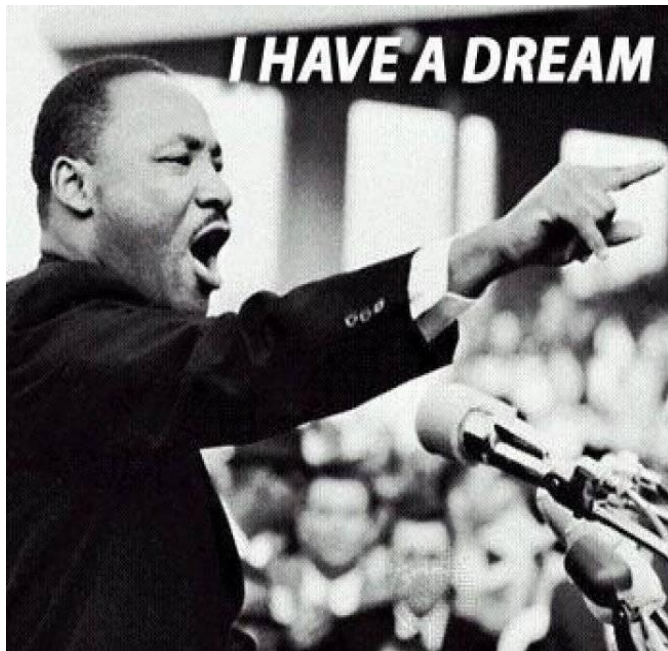
# Faire des managers des catalyseurs de rêve

- ➔ Mettre en place un vivier interne de professionnels
  - Des promoteurs permanents du processus de changement.
  - Qui encouragent les collaborateurs à aller au-delà des frontières habituelles
  - Qui sont à l'écoute du terrain, favorisent l'enthousiasme et l'adhésion.



**Des catalyseurs de rêves**

# Faire des managers des catalyseurs de rêve



**Martin Luther King  
n'avait pas dit  
« J'ai un projet »  
ou  
« J'ai un plan d'actions »**