

La fonction RH au cœur de la transformation des organisations

Casablanca, 24./25.04.2014

KAS/AGEF

Übersicht:

- **Le Matin**
 - Online-Artikel
 - Online-Artikel
- **L'Économiste**
 - Online-Artikel
 - Online-Meldung

Colloque annuel international de l'AGEF

La fonction RH au cœur de la transformation des organisations

Publié le : 26 avril 2014 - Dossier réalisé par Najat Mouhssine et Souad Badri, LE MATIN



Nul ne peut nier le rôle déterminant que joue la fonction Rh au sein de l'entreprise. Au Maroc, durant ces dernières années, on a assisté à une certaine évolution des pratiques RH, mais cette dernière n'a pas encore atteint le niveau souhaité. Aujourd'hui, la DRH, pour être opérationnelle, se trouve dans l'obligation de créer de la valeur au sein du contexte où elle opère. Mais, cette exigence ne peut se faire, selon les experts et les spécialistes des ressources humaines, qu'en impliquant le personnel et en osant la transformation progressive. Et qui dit progressive, dit perpétuelle, complète et qualitative. La volonté de transformation est manifeste. Mais reste à savoir comment la réussir. Comment dans un contexte d'incertitude et de crise les entreprises peuvent-elles envisager le changement ? Quelle est la mission de la fonction RH dans la mise en place de pratiques pour accompagner la transformation organisationnelle ? Quel est le vrai rôle d'un DRH ?

Pour avoir des réponses à ses interrogations qui préoccupent les professionnels de la fonction RH, L'Association des gestionnaires et formateurs des ressources humaines (AGEF) a organisé, jeudi et vendredi 24 et 25 avril 2014, son Colloque annuel international, en collaboration avec la Fondation Konrad Adenauer, autour du thème considéré d'actualité : «La fonction RH au cœur de la transformation de l'entreprise». Trois autres événements majeurs ont marqué les travaux de ce colloque. Il s'agit du lancement officiel de la Confédération africaine des ressources humaines, du Meeting annuel de l'Association mondiale des ressources humaines (WFPMA) et la signature d'une convention de partenariat entre l'AGEF et la CGEM.

Pourquoi le choix du thème

La fonction RH joue un rôle «moteur» pour réussir le changement et accompagner les différentes mutations organisationnelles. Devant ce constat, la DRH d'aujourd'hui ne doit plus se concentrer sur la fonction purement administrative. Mais doit désormais se préoccuper d'autres volets structureaux à savoir le capital humain en tant que noyaux de la productivité. Pour être à l'écoute des évolutions permanentes, la fonction RH favorise une gestion basée sur la motivation, l'implication, le leadership, la GPEC, la mobilité, etc., dans le but d'occuper le devant de la scène et renforcer la compétitivité souhaitée.

Ouverture du colloque le 24 avril

S'adressant aux gestionnaires, professionnels et techniciens œuvrant dans les services des ressources humaines des entreprises, l'AGEF a lancé les travaux de son Colloque annuel le 24 avril. Le but étant de permettre aux différents acteurs de la communauté RH de tisser des liens entre eux dans un cadre favorisant les échanges d'expériences sur des sujets d'intérêt commun. Après avoir souhaité la bienvenue aux participants, managers et responsables RH dans différentes organisations nationales et internationales, le président de l'AGEF, Abdelkrim Guergachi, a souligné dans son allocution d'ouverture des travaux du colloque que cet événement est un espace privilégié qui accompagne la fonction RH dans ses phases de transformation. «Cet événement annuel suit le développement et le progrès de la fonction RH dans notre pays. C'est aussi un espace et un carrefour de rencontre et de partage favorisant des regards croisés entre le Maroc et le monde». M. Guergachi a mis l'accent sur la présence de nombreux acteurs tant nationaux qu'internationaux «Nous accueillons des experts, des patrons d'entreprises, des DRH marocains et internationaux pour débattre d'un sujet très vaste, mais qui mérite débat et discussion». Le président de l'AGEF a, par ailleurs, signalé que l'un des événements marquants de cette édition est, en l'occurrence, la signature avec la CGEM d'un partenariat relatif au renforcement des liens de collaboration entre les deux parties, et ce, dans les domaines de l'emploi, des relations sociales et de tout autre sujet dépendant des ressources humaines. Dans l'objectif de favoriser les échanges portant sur les pratiques managériales en faveur d'une transformation réussie, l'AGEF a organisé durant les deux jours des plénières autour de thématiques d'actualité au profit de ses adhérents. L'objectif est de favoriser les échanges de vues et le partage des expériences vécues notamment pour la gestion de changement en entreprise. La parole a été cédée par la suite à Helmut Reifeld, représentant résident de Konrad Adenauer Stiftung au Maroc, et à Pieter Haen, président Wfpma (Fédération mondiale des associations RH) qui ont présenté leur point de vue sur l'évènement et sur l'importance de la thématique.

Transformations d'entreprises, contexte économique et social

Comme à l'accoutumée, l'AGAF organise, chaque année, un programme riche en débats à travers des thèmes de réflexions liés à la fonction. Cette année, les organisateurs ont choisi de traiter des «Transformations d'entreprises, contexte économique et social», une thématique qui a fait l'objet de la première plénière animée par Eugénie Attia Kassi, présidente AFDIP (Côte d'Ivoire). Ce sujet d'actualité a vu la participation du président de EAPM (Association européenne des RH), Izy Behar, du directeur général de Méditel, Michel Paulin, et du président de la commission Emploi et Relations sociales à la CGEM et président de Manpower Maghreb, Jamal Belahrach.

La transformation des entreprises dans un contexte économique et social en plein mouvement est un phénomène mondial qui concerne toutes les entreprises quels que soient leur taille et leur domaine d'activité. Mais reste à savoir comment bien mener des projets de changements en tenant compte des composantes de la société. Pour commencer le débat, M. Behar a proposé 6 constats et

4 préconisations. Selon lui les clés de la réussite de chaque changement se résument en : la motivation des femmes et des hommes et leur implication, la transparence, la e-réputation, l'influence de l'environnement, le défi interculturel et en fin le facteur temps. Pour relever le défi, M. Behar a rappelé que «le DRH doit contribuer à la gouvernance humaine. Il ne doit pas se contenter des tâches administratives, mais doit s'intéresser aussi à d'autres fonctions structurelles, clé de la performance.» Prenant la parole, le D.G. de Méditel a mis l'accent sur le «Principe de la transformation». Pour lui, il y a deux sortes de transformations : une subite et une autre planifiée. Le rythme de transformation est un facteur déterminant, «une entreprise qui est incapable de se transformer dans le bon sens ne peut survivre soit à court ou à moyen terme», a-t-il souligné. Pour clôturer le débat de cette plénière, Jamal Belahrach a insisté, dans son intervention sur la nécessité de placer le capital humain au cœur de chaque stratégie. Selon lui, il faut surtout parler de transformation des dirigeants et du Middle Management. «Il faut impérativement que l'ensemble des dirigeants comprenne comment va le monde externe», a-t-il dit. «Transformer l'entreprise, c'est dire comment l'écosystème interne va être en constante évolution par rapport à ce qui se passe à l'externe. Lorsque les deux écosystèmes, celui de l'individu et celui de l'entreprise se superposent, à ce moment-là on peut parler d'alignement», argumente le président de la commission Emploi et Relations sociales à la CGEM.

La fonction RH face au processus de transformation

Un autre débat aussi important a réuni les professionnels du management et du RH autour de la thématique du leadership RH au cœur du processus de transformation. Les participants y ont présenté leurs expériences et leurs visions par rapport à la gestion de la transformation et le rôle capital de la DRH dans ce processus. De par son expérience dans la conduite de changement, Jean Pascal Darriet, DG de la Lydec, a rappelé la nécessité pour les entreprises de mettre en place une stratégie qui s'adapte aux changements que connaît leur environnement, tant au niveau de la productivité qu'au niveau humain. «La Lydec a pris la décision de se doter d'une nouvelle stratégie d'entreprise, notamment en ce qui concerne les RH et la formation des compétences, ainsi que de projets stratégiques pour répondre aux besoins du marché». Cette transformation s'est traduite, au niveau du management, par le choix de «sortir des schémas classiques vers une structure hiérarchisée, avec une pyramide qui fonctionne avec ses directions, ses services tout en créant des passerelles transversales entre l'ensemble des entités». Une autre particularité managériale, c'est la création de passerelles d'intelligences qui permet aux collaborateurs d'être une force de proposition. Et de préciser que le rôle de la DRH est très important pour accompagner ces stratégies d'où l'importance d'instaurer et de réussir la collaboration rapprochée entre direction générale et DRH, «c'est une clé de réussite de l'entreprise. Il y va de la réussite de l'enjeu de la mobilisation, de l'enjeu de lisibilité de l'ensemble des problématiques RH à développer». Et de conclure que c'est plus qu'une gestion de transformation et de changement, c'est un processus d'apprentissage du changement qui est en jeu.

Pour sa part, le vice-président RH de Danone/Centrale Laitière & président de la Confédération africaine des RH, Hicham Zouanat, à travers son expérience dans la gestion du changement, a souhaité partager avec l'assistance sa réflexion concernant le rôle des DRH dans ce processus qui, selon lui, s'articule autour de trois principes :

- L'absence de modèles pour gérer le changement, il y a plutôt des manières de gérer, à inventer des cas par cas selon le contexte.
- La fonction RH est surtout une fonction d'influence, pas de pouvoir.

- La nécessité de faire preuve d'un maximum d'humilité pour réussir la gestion de changement quelle que soit la complexité de la situation.

Et de préciser que toute stratégie de transformation doit se baser sur trois leviers : l'histoire à raconter ou la part de rêve qu'on vend dans une stratégie de transformation ou de croissance, le tandem communication/temps et enfin la mobilisation, non seulement du DRH, mais de l'ensemble du management. Le DRH a un rôle primordial à jouer au niveau de toute stratégie de transformation, il est à la fois architecte du changement et business partner, conclut-il.

Les intervenants ont été tous unanimes à reconnaître le rôle primordial du DRH en tant qu'agent du changement capable d'accompagner la transformation générale de l'entreprise, quel que soit le type de transformation ou la taille de l'entreprise. Les débats organisés en marge du colloque ont traité également de l'évolution de la fonction RH orientée justement vers l'accompagnement du processus de changement et vers les pressions sociales créées à la suite de ce processus ainsi que la manière de les gérer, c'est d'ailleurs la thématique sur laquelle avait intervenu Miloudi El Moukharik, secrétaire général de l'Union marocaine des travailleurs (UMT), qui a soutenu que la pression sociale peut être parfois à l'origine de la transformation dans l'entreprise et qu'il est par ailleurs nécessaire au top manager, et notamment le DRH, une fois la transformation engagée, de trouver les pratiques efficaces pour gérer cette pression sociale.

**Entretien avec Hicham Zouanat, vice-président RH de Danone
- Centrale Laitière & président de la Confédération africaine des RH**

Le Matin Emploi : Quel est l'intérêt de cet événement par rapport au développement de la fonction RH ?

Hicham Zouanat : Le colloque de l'AGEF a été toujours une occasion pour diffuser et faire la promotion des concepts novateurs en termes de management RH. C'est souvent un sujet d'actualité qui est retenu pour le débat et qui est d'ordre international qui va nous apporter énormément en termes d'échange et de transfert d'expertise entre les différentes délégations étrangères internationales. Cette année on reçoit 22 nationalités. Le thème choisi est «La transformation et le rôle de la fonction RH», un thème qui trouve toute son importance par rapport au contexte économique du Maroc. En effet, notre pays est de plus en plus acculé à rentrer de plain-pied dans l'ère de la transformation, parce qu'il a signé d'importants accords de libre-échange avec les pays étrangers et qu'il est nécessaire que ce mouvement soit piloté par les entreprises à défaut de quoi, un tiers de ces entreprises peut tout simplement disparaître. Donc un tel événement portant sur une thématique de ce genre s'adresse justement à ces entreprises qui sont tenues de se mettre à niveau pour faire face à la mondialisation et la globalisation. Le rôle de la fonction RH dans ce genre de transformation est sans doute primordial, elle a besoin d'une grande influence pour que ces transformations aient un visage humain et pour que les décisions de croissance prennent tout leur sens en termes de motivation et de mobilisation des équipes. À travers ces deux jours de débats, on a essayé d'échanger et de partager les expériences avec des experts internationaux : Australie, USA, Hollande, Mexique ainsi qu'une importante représentativité des pays africains. Et on a vu durant ce colloque de belles réussites et des business cases aboutis qui ont bien conduit le changement au niveau de leurs organismes.

Quel est aujourd'hui le degré d'avancement de la fonction RH au Maroc ?

La réponse à cette question est assez simple. Sur le tissu économique marocain, on compte quelque 120.000 entreprises dont la majeure partie est représentée par des PME. Seul un pourcentage très limité est composé de grandes structures. Donc la fonction RH évolue à deux vitesses. Une vitesse très bonne qui est en adéquation avec les standards internationaux pour les grands groupes et multinationales marocaines où le DRH prend part au comité de direction et où il déploie une véritable stratégie avec un budget conséquent qui permet de développer les process et de mobiliser les équipes. Face à cette catégorie, on retrouve les PME, dont une partie est tout de même bien structurée avec un niveau assez avancé du management RH, par contre, l'écrasante majorité des PME ou TPE sont peu ou mal structurées et qui mettent plutôt l'accent sur la production et le commercial plus que sur le capital humain, ce qui entraîne de véritables lacunes au niveau des résultats financiers de l'entreprise. Et c'est justement l'un des objectifs de l'AGEF qui a entamé, depuis quelques années, une réflexion sur les méthodes d'accompagner les PME et TPE pour organiser une véritable stratégie de management RH. Ce qu'on est en train de pister par rapport à ce sujet, et grâce aux expériences adoptées à l'international, ce sont les DRH à temps partagé, une pratique embryonnaire au Maroc, mais qui a donné de bons résultats au niveau de la GRH.

Les entreprises marocaines vous semblent-elles suffisamment investies dans le processus de transformation ?

Il me semble que ça rejoint ce que j'ai dit avant. Ce sont les grands groupes bien structurés qui réussissent le processus de transformation grâce à une anticipation du changement et donc ils ont pu amorcer la transformation, en parallèle, les entreprises qui ne sont pas arrivées à suivre le mouvement ou qui ont pris du retard pour lancer le processus de transformation, peuvent rater ce décollage et probablement être vouée à l'échec.

Un dernier mot...

Je voudrais signaler qu'en marge de cet événement, on a mis sur pied deux initiatives d'une grande envergure :

- Le lancement officiel de la Confédération africaine des ressources humaines (CARH) avec la participation d'une vingtaine de pays africains et j'ai eu l'honneur d'être élu président de cet organisme.
- L'organisation du meeting annuel de l'Association mondiale des ressources humaines (WFPMA) qui a été d'ailleurs à l'origine de la création de la CARH, et nous avons eu l'honneur d'accueillir l'ensemble des membres du comité exécutif de cette association.

L'AGEF signe un partenariat avec la CGEM

En marge du colloque annuel de l'AGEF, le président de cette association, Abdelkrim Guergachi, et le président de la commission Emploi et Relations sociales à la CGEM (CERS), Jamal Belahrach, ont paraphé une convention de partenariat visant le renforcement des liens de collaboration entre les deux parties, et ce, dans les domaines de l'emploi, des relations sociales et de tout autre sujet dépendant des ressources humaines. À travers cette convention, l'AGEF et la CERS souhaitent mener conjointement des actions en vue de présenter des services et des prestations RH aux entreprises

adhérentes de la CGEM. Dans une déclaration au «Matin Emploi», Jamal Belahrach a souligné que l'objectif de cette convention est «de contribuer ensemble à l'évolution des affaires sociales et des questions ayant trait à l'emploi, d'organiser des cycles de formation pour les adhérents de la CGEM, vu que l'AGEF a une expérience ancienne sur le sujet. Ce partenariat vise également à travailler sur des événements communs qui vont contribuer à faire évoluer la fonction RH au Maroc». À signaler qu'un comité de suivi verra le jour très prochainement, il sera constitué par les membres des deux parties signataires. Son rôle est de «définir un programme d'activités conjoint», «d'identifier les moyens adéquats pour sa mise en œuvre» et «d'évaluer les réalisations à la fin de chaque année».

- See more at: http://www.lematin.ma/supplement/emploi/2014/association-des-gestionnaires-et-formateurs-des-ressources-humaines_la-fonction-rh-au-coeur--de-la-transformation-des-organisations/colloque-annuel-international-de-l-agef_la-fonction-rh-au-coeur-de-la-transformation-des-organisations/201181.html#sthash.10rDlp1k.dpuf

http://www.lematin.ma/supplement/emploi/2014/association-des-gestionnaires-et-formateurs-des-ressources-humaines_la-fonction-rh-au-coeur--de-la-transformation-des-organisations/colloque-annuel-international-de-l-agef_la-fonction-rh-au-coeur-de-la-transformation-des-organisations/201181.html

Emploi

La CGEM et l'AGEF consolident leur collaboration

Publié le : 24 avril 2014 - H.S., LE MATIN



La convention a été signée en marge du colloque international sur le rôle de la fonction RH dans la transformation des organisations.

L'AGEF et la CERS souhaitent ainsi mener conjointement des actions en vue de présenter des services et des prestations RH aux entreprises adhérentes de la CGEM.

Coordonner les positions des deux parties afin de créer un véritable effet de synergie et mieux négocier les positions communes auprès des différentes institutions, tels sont les principaux objectifs du partenariat scellé entre la Commission Emploi et Relations Sociales de la CGEM (CERS) et l'Association Nationale des Gestionnaires et Formateurs des Ressources Humaines (AGEF).

Il s'agit d'une convention portant sur les domaines de l'emploi, des relations sociales et de tout autre sujet dépendant des ressources humaines et signée en marge du colloque international organisé, le jeudi 24 avril, par l'AGEF, en collaboration avec la Fondation Konrad Adenauer, sur le rôle de la fonction RH dans la transformation des organisations.

Ainsi, visant le renforcement des liens de collaboration, les deux parties souhaitent à travers cet accord mener conjointement des actions en vue de présenter des services et des prestations RH aux entreprises adhérentes de la CGEM.

A cet égard, la CGEM indique dans un communiqué publié à cette occasion, qu'un comité de suivi sera constitué par les membres des deux signataires et aura pour charge de définir un programme d'activités conjointes, d'identifier les moyens adéquats pour sa mise en œuvre et d'évaluer les réalisations à la fin de chaque année.

http://www.lematin.ma/exclusif/2014/emploi_la-cgem-et-l-agef-consolident-leur-collaboration/201045.html

Édition N° 4265 du 2014/04/29

Transformation: Anticiper au lieu de subir!

La technologie, un facteur accélérateur du changement

Concurrence, les règles du jeu chamboulées

Lydec lance 32 projets stratégiques afin de se préparer à ses nouvelles missions



LE monde change à toute vitesse. Relations de travail, concurrence, réglementation, technologie,...sur tous les plans, les schémas classiques sont sans cesse revus, prenant de court les entreprises. Ces dernières sont contraintes de s'adapter en permanence aux nouveaux changements. «Il existe deux types de transformations, anticipée et subie. Celle subie est accélérée par les nouvelles technologies», a relevé Michel Paulin, DG de Meditel, lors du colloque annuel de l'Agef (Association des gestionnaires et formateurs des RH), organisé jeudi et vendredi derniers à Casablanca. L'association a consacré cette édition, à laquelle les représentants de la Fédération mondiale des associations RH (WFPMA) ont assisté, à la question de la transformation. Les technologies de l'information ont, en effet, bousculé les conceptions classiques des marchés et des organisations. «Une entreprise comme Whats App, par exemple, avec ses 85 salariés, distribue 50% des SMS mondiaux, soit plus que les quelque 600 opérateurs dans le monde», ajoute Paulin. Internet et les réseaux sociaux ont complètement modifié les règles de la concurrence. Ils ont également radicalement changé les modes d'interaction, à la fois avec les collaborateurs, les fournisseurs et les clients. Pour s'en sortir, les structures n'ont d'autre choix que d'anticiper les transformations qui se dessinent et de s'y préparer. «Il est d'abord nécessaire de transformer à la fois les dirigeants et le middle management», insiste Jamal Belahrach, président de la commission Emploi et relations sociales de la CGEM. Au Maroc, les patrons sont souvent «déconnectés» par rapport à ces bouleversements majeurs. «Dans ce contexte, quatre défis

doivent être relevés: le management des talents, l'engagement, le leadership des dirigeants et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences», préconise Belahrach. Un avis partagé par le président de la WFPMA, Pieter Haen, qui met aussi l'accent sur l'importance de l'innovation ainsi que du rôle de la fonction RH, souvent reléguée au second plan. Les experts s'accordent à le dire, il n'y a pas de recette miracle pour réussir une transformation. Chaque entreprise agit en fonction de ses réalités. Ce fut le cas pour Lydec, qui a pour mission d'accompagner le développement de la ville de Casablanca qui devrait, selon le Schéma directeur de l'aménagement urbain (SDAU), passer de 20.000 ha actuellement à 40.000 ha d'ici 15 ans. En quelques années, elle réaliserait donc la même croissance enregistrée sur un siècle. Afin de se préparer à sa mission, pour le moins complexe, la société gestionnaire de la distribution de l'eau et de l'électricité à Casablanca a dressé la cartographie de toutes les attentes de ses partenaires. «Nous avons ensuite fixé 32 projets stratégiques destinés à répondre aux grands changements qui arrivent et à relever les défis sur lesquels nous sommes attendus», confie son DG, Jean Pascal Darriet. Lydec a par ailleurs opté pour une organisation transversale, avec des «passerelles d'intelligence», permettant à plusieurs départements de travailler ensemble sur des projets. L'expérience pourrait servir de modèle. Cela dit, chaque entreprise est tenue de trouver sa propre recette.

Comment gérer les changements?

SUR le registre des transformations «voulues», il en existe plusieurs. «Mais il y trois grandes catégories, les stratégies de croissance, les fusions-acquisitions ou scissions et les restructurations», estime Hicham Zouanate, président de la Confédération africaine des RH (CARH). «Pour les mener à bien, trois actions s'imposent: le storytelling, en vue de vendre du rêve et de convaincre, la communication, afin de gagner du temps, et l'influence, dans le but de mobiliser à la fois les RH et le management», poursuit-il. Néanmoins, le dosage entre ces trois outils dépend de la nature de l'opération à mener. Si, par exemple, pour arriver à réaliser de la croissance, il est nécessaire de vendre du rêve, dans les opérations de restructuration, c'est la mobilisation des acteurs qui s'impose. Tout dépend, en fait, des situations qui se présentent. Le rôle de la fonction RH, lui, est capital. Outre son pouvoir d'influence sur le management, dans l'objectif de le convaincre de s'ouvrir et d'anticiper les changements, le DRH doit participer à la diffusion de la culture du changement dans toute l'organisation. Il est, par ailleurs, tenu de manager au mieux les talents à même de conduire des transformations et de garantir l'engagement de toutes les ressources.

Ahlam NAZIH

<http://www.leconomiste.com/article/941591-transformation-anticiper-au-lieu-de-subir>

Édition N° 4263 du 2014/04/25

De Bonnes Sources

[...]

L'Agef renforce son partenariat avec la CGEM

L'Association nationale des gestionnaires et formateurs des RH (AGEF) et la commission Emploi et relations sociales de la CGEM (CERS) viennent de passer à une nouvelle étape dans leur collaboration. Les deux organisations ont signé hier à Casablanca, en marge du colloque annuel de l'Agef, une convention selon laquelle l'Association apportera son expertise à la Confédération et participera aux études menées en matière de RH. Elle offrira, par ailleurs, à la CERS une place dans le jury du prix de l'Agef, tandis que la CERS lui proposera un siège permanent dans son bureau. A.Na

<http://www.leconomiste.com/article/940351-de-bonnes-sources>