



Tribune

François Enius

directeur associé d'ABSyLONE et professeur de management et développement personnel à l'université de Reims.

Pour en savoir plus ABSyLONE

ABSyLONE en bref :

Créée en avril 2000, ABSyLONE est un cabinet de conseil en Management, Ressources Humaines, et Gestion du Changement. ABSyLONE propose des formations intra-entreprise.

Chaque séminaire est conçu en fonction des problématiques clients.

Les formations s'appuient sur la pédagogie « situation-problème » et sont animées de façon à ce que les apprenants vivent et intègrent le contenu. La société a mis en place une forte démarche de recherche et développement de nouveaux concepts : création de films pédagogiques tournés par des professionnels du cinéma, création et formalisation du séminaire Euroquoi (sur le passage à l'euro), formalisation des formations (efficacité commerciale, le téléphone en call center, etc.), création et développement de jeux pédagogiques, etc.

Le changement dans l'entreprise

Dans un monde qui bouge, l'entreprise doit en permanence s'adapter. Elle doit se modifier en fonction de l'évolution de son marché, acquérir une taille critique et intégrer de nouveaux salariés dans une culture qui évolue. La gestion du nécessaire changement dans l'entreprise est souvent abordée comme un quelconque projet technique, marketing ou financier. Il existe pourtant une **différence essentielle entre la gestion d'un projet et l'accompagnement du changement au sein de l'entreprise : la dimension humaine**. C'est la prise en compte de cette dimension qui assurera le succès d'un changement compris et accepté. Il convient donc d'adopter des **méthodologies qui s'adressent directement au capital humain de l'entreprise**.

Appréhender la dimension humaine d'une entreprise

Dans une phase de changement au sein d'une entreprise, la dimension humaine est certainement la plus délicate à accompagner. Il existe de nombreux freins individuels et collectifs au changement. Il faut les identifier et mettre en œuvre une méthodologie qui permette de les dépasser et d'engager chacun dans le processus de changement. **La dimension humaine est délicate à appréhender car elle recouvre de nombreux aspects** : les attaches culturelles de chaque salarié et du groupe par rapport à l'entreprise, l'implication personnelle de chacun dans le quotidien de l'entreprise ou encore les attentes et les inquiétudes du salarié pour son avenir.

Une démarche de développement professionnel

Lorsqu'on aborde une approche de changement, nous gérons d'abord l'aspect humain. **La réussite d'un changement tient essentiellement dans l'esprit de la réussite que chacun des salariés développera**. Il faut donc s'attacher particulièrement à resituer l'individu dans son quotidien et mettre en œuvre une démarche de développement professionnel. Il est alors primordial de proposer au salarié une réflexion personnelle sur son métier, sa société, son service, son entourage, sur les différents changements à générer à titre individuel.

Un travail de sensibilisation du groupe

Lorsque chacun a pris conscience que la responsabilité de la réussite de cette action passe avant tout par lui, il faut entreprendre **une sensibilisation du groupe à l'intérêt du changement**. Par le biais de **jeux d'implication**, nous amenons le groupe à réfléchir sur ses pratiques et à prendre conscience de ses éventuels dysfonctionnements par rapport à l'objectif d'avenir de la société. Une fois cette démarche acquise, le groupe réfléchit dans le cadre du jeu aux modifications de comportement, de communication et d'organisation. Le groupe explore lui-même les démarches possibles à mettre en action dans l'entreprise. Le consultant apporte ensuite les méthodologies qui sous-tendent les réflexions menées. La dernière phase consiste pour le groupe et pour chaque participant à **réfléchir et à écrire les différents plans d'action** qui seront lancés dès le lendemain dans les services de la société.

Cas concret : la démarche au sein de la société AVON

Nous avons mené ce processus de nombreuses fois et tout dernièrement dans le cadre de **la mise en place d'une démarche de BPR** (Business Process Redesign) au sein de la société AVON France. Chacun a d'abord pris conscience de ses propres responsabilités dans l'intimité du projet. Ensuite, plusieurs jeux d'implication ont mis en exergue les différents aspects de la communication interpersonnelle et sa formalisation, puis les différentes organisations possibles (hiérarchique, fonctionnelle, par processus). Dans ces jeux, chacune des organisations a été testée sur décision des participants afin d'affiner la meilleure solution pour générer la meilleure efficacité. A partir de cette réflexion, le groupe a créé les règles de bon fonctionnement pour une organisation en processus et dégagé les impératifs de formalisation de communication dans le cadre des différents changements pour l'entreprise. La méthodologie BPR incite à formaliser la réflexion de chacun et du groupe. Les plans d'action créés à l'issue de cette action ont été mis en place dès la semaine suivant le séminaire. Chacun a rapidement ressenti les changements en profondeur de l'entreprise, ceci avec une réelle implication de chacun de ses membres.

L'expertise et la maîtrise de la dimension humaine sont donc des facteurs clés de succès dans le changement au sein de l'entreprise.

Vouloir entreprendre une démarche de changement sans prendre en compte cette dimension peut mener à l'échec. La connaissance du capital humain et les méthodologies que nous appliquons amènent chacun à s'impliquer dans l'objectif collectif de changement de l'entreprise. Le changement sans le facteur humain n'est qu'une méthodologie plaquée sur une organisation qui, pour survivre, se sclérose.

septembre 2001