

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 53 (1995)

Heft: 3

Artikel: La capacité à accepter le changement

Autor: Galland, Jacques-André

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-140422>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 12.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LA CAPACITÉ À ACCEPTER LE CHANGEMENT

Jacques-André GALLAND
*Responsable des Ressources Humaines
Usines métallurgiques de Vallorbe*

Introduction

Pour beaucoup de responsables de ressources humaines, la formation est synonyme d'apprentissage d'un savoir-faire, et l'objectif est atteint quand les collaborateurs ont acquis "la technique" nécessaire pour exécuter leur travail.

Comment enseigner une matière aussi abstraite que la capacité à accepter le changement ? Vous-mêmes, lecteurs, qu'avez-vous changé dernièrement dans votre manière de vivre ? Quels sont vos projets de mutations et comment vous préparez-vous à les assumer ? Pour une entreprise, comment préparer l'ensemble du personnel à évoluer au même rythme que la technologie ou les besoins des clients, surtout quand ces mutations ne sont pas encore toutes identifiées ?

Préparer le personnel à une plus grande capacité de changement, c'est rendre chaque collaborateur responsable de sa vie, lui donner des outils de gestion personnelle qui lui permettront d'orienter son existence au travers des mutations technologiques et organisationnelles de l'entreprise.

L'effort de formation visant à augmenter le savoir-faire n'a plus de sens et la formation va se concentrer sur le savoir être, c'est-à-dire sur le comportement de chaque collaborateur. Mais comment "ouvrir" les collaborateurs, les préparer à ces changements à venir ?

Solution retenue aux U.M.V.

La solution, qui a été retenue aux Usines Métallurgiques de Vallorbe, a été le développement personnel au travers de formations en communication. Non pas la communication dans le but uniquement de mieux connaître l'autre, mais premièrement dans le but de mieux se connaître soi-même, c'est-à-dire, mieux gérer ses sentiments, ses sensations, ses émotions, sans se laisser emporter par eux ou les réprimer.

Trois objectifs précis ont été donnés aux formateurs à savoir :

- Responsabiliser tout le personnel dans la perspective de l'audit AQ. (Assurance Qualité, audit pour l'obtention de la certification ISO 9001.)

- Préparer psychologiquement la mutation organisationnelle. (Passage de la production par métier à la production par cellule ou îlot de fabrication).
- Motiver le personnel et changer l'ambiance de travail..

La communication ou relation avec ...

Communiquer, c'est également toucher émotionnellement un ou des partenaires. Mais pour pouvoir ainsi toucher autrui, il est nécessaire de comprendre par quoi personnellement JE suis touché. Le participant doit donc commencer par être à l'écoute de lui-même, par exprimer ses besoins, ses envies, ses désirs, par s'ouvrir à lui-même et ce n'est que dans un deuxième temps qu'il apprendra à s'adresser à une autre personne ou à un groupe. C'est premièrement par le corps que le participant apprendra à communiquer. Sans nier l'importance du verbe, notre éducation judéo-chrétienne nous a obligé à ne pas exprimer corporellement ce que nous ressentons, à nous méfier de nos réactions. Cette "censure" ne touche pas seulement à l'expression de sentiments existants dont on jugeait déplacé de parler, mais encore à l'existence même de certains sentiments, que l'on nous a appris à **ne pas** ressentir.

L'évolution des besoins des collaborateurs

Les besoins des collaborateurs évoluent comme les technologies. Dans sa pyramide des besoins, Maslow démontre bien, qu'après les besoins physiologiques et de sécurité (niveau 1 et 2), l'individu ressent des besoins sociaux (niveau 3), d'estime, d'appréciation et de reconnaissance (niveau 4) et d'épanouissement physique et intellectuel (niveau 5). Actuellement les entreprises ne doivent plus se limiter aux deux ou trois premiers niveaux. La prise en compte des niveaux supérieurs permet aux collaborateurs d'être pleinement épanouis et par là d'être beaucoup plus productifs, créatifs, sûrs d'eux-mêmes et préparés aux changements.

Exemple d'un changement

L'exemple typique de changement est la certification de qualité (ISO 9001), à laquelle toutes les sociétés voulant rester compétitives au niveau international doivent se soumettre. La qualité, c'est la responsabilité de chaque collaborateur à son poste de travail, c'est l'excellence de l'entreprise. Ces valeurs doivent être présentes dans chaque mouvement comme dans chaque réflexion. Le développement personnel doit donc faire prendre conscience à chaque collaborateur qu'il est responsable de son travail, comme de sa vie et de son évolution. Cette prise de responsabilité personnelle est l'inverse de la notion "d'assisté" que les lois sociales, les assurances, les protections diverses enseignent.

gnent ou provoquent. C'est également l'inverse de la formation traditionnelle où le participant "assiste" à la conférence du maître.

C'est en valorisant chaque individu, en le reconnaissant, en lui montrant sa place dans la société, que le formateur petit à petit augmentera le niveau de responsabilisation des participants. Nous avons donc soigné particulièrement la formation des contremaîtres, que nous avons appelés "pilote de cellule" en leur démontrant l'efficacité de l'attention, du petit mot, de la "félicitation minute" face aux ouvriers que nous appellons "artisans d'usine". Nous leur avons également appris à déléguer, à faire confiance.

Les réticences

S'il semble évident au formateur que l'objectif à long terme, voire la pérennité de l'entreprise ne peut être assuré que par ce genre de formation, les réticences de la direction et du personnel sont très fortes.

Les réticences de la direction proviennent de l'impossibilité de calculer d'une manière précise la rentabilité d'une telle action. Seule une expérimentation se basant sur deux entreprises identiques au départ, l'une acceptant de préparer ainsi son personnel et l'autre ne faisant rien dans ce domaine et soumettant ensuite chacune à des changements importants, pourrait être une preuve de l'efficacité de la méthode. Devant cette impossibilité, il faut surtout persuader les organes dirigeants.

Les réticences du personnel proviennent de cette incapacité naturelle de l'être humain à envisager le changement d'une manière positive. C'est la peur de l'inconnu qui est inhibitrice. Peur de perdre les acquis, peur de changer ses habitudes, peur d'envisager d'autres valeurs. La formation devra donc faire prendre conscience à chaque participant de cette notion de peur et de la difficulté de s'imaginer le mieux-être qu'un changement peut aussi provoquer.

L'organisation des cours

Environ 25 groupes de formation ont été constitués. La structuration des collaborateurs en cellules, pour la production et en services pour l'administration a été respectée. Des groupes spéciaux ont été formés, l'un pour la direction et les chefs de département, un deuxième pour les contremaîtres et un troisième pour les cadres.

De manière générale, le chef (directeur - contremaître ou chef de service) devait suivre une deuxième fois la formation avec son groupe, ceci dans le but d'améliorer la communication ascendante et descendante. Cette manière de faire a été extrêmement intéressante, certains collaborateurs découvrant enfin la personnalité de leur supérieur, ses besoins, ses émotions, ses attentes et les supérieurs pouvant mieux comprendre les

réactions de leurs collaborateurs en tenant compte non seulement des impératifs de la production, mais surtout des besoins humains des individus.

Chaque groupe constitué a reçu le programme suivant:

- Une séance d'introduction faite par le directeur général en présence des formateurs. Le but de cette première séance était de bien fixer les objectifs poursuivis par la formation.
- Une séance individuelle de 30 minutes entre les formateurs et chaque participant. Cette séance devait permettre d'aborder des thèmes très personnels ou intimes.
- Neuf séances de formation de deux heures et demie réparties sur 10 semaines (y compris la première).

Par la suite des séances de maintenance ont été organisées. Leur fréquence fut de une séance tous les six mois environ. Pour certaines cellules ou pour certains individus, des séances supplémentaires ont été données dans le but de régler des problèmes relationnels ponctuels.

Ce projet formation s'est étalé sur une période de trois à quatre années. Une telle durée était voulue non seulement par les formateurs qui ne pouvaient pas prendre plus de quatre groupes à la fois, mais également par la direction qui ne pouvait libérer le personnel et investir sur une période trop courte.

Etant donné la rotation du personnel, il est nécessaire de prévoir un à deux groupes de formation de base par semestre pour les nouveaux engagés. Même avec un taux de rotation faible de l'ordre de 6 à 9 %, cela représente pour une entreprise de 450 à 500 personnes trente à cinquante nouveaux collaborateurs à former par année. Cette maintenance et la formation des nouveaux collaborateurs sont indispensables, si les objectifs à long terme veulent être maintenus.

La matière enseignée

Les principaux thèmes enseignés à l'ensemble du personnel sous la forme de 10 séances de 2h1/2 chacune sont les suivants :

- Développer l'écoute de ses sensations intérieures, sa sensibilité.
- Réfréner les situations émotionnelles nuisibles.
- Reconnaître et comprendre les comportements humains.
- Identifier ses besoins et oser les exprimer.
- Qui suis-je, compréhension de mon comportement ? (c'est-à-dire des raisons, des personnes ou évènements qui m'influencent).

- Où suis-je et où est l'autre ? (comment me situer).
- Comment et pourquoi me suis-je forgé une carapace, à quoi me sert-elle.
- Comment évoluer, c'est-à-dire passer d'un état A à un état B. Identifier le chemin à parcourir.
- Le fonctionnement des différentes parties de mon cerveau.
- Les "clés" de communication (une trentaine de règles pratiques).
- Mes peurs, d'où proviennent-elles ? (peur de ne plus être aimé)
- Le deuil, la séparation, l'abandon des acquis, tout ce qui est indispensable à une renaissance.
- Mes transferts, projections.

Les techniques pédagogiques utilisées par les enseignants¹ sont tirées des nouvelles méthodes d'enseignement du développement personnel et ont été adaptées au niveau de connaissance et de compréhension de notre personnel. La structure de la formation et la documentation remise ont été étudiées et créées spécialement pour notre entreprise. La formation de l'ensemble des collaborateurs s'étant étendue sur plusieurs années, elle a également évolué en fonction de l'expérience acquise et des réactions des participants.

Un temps important a été prévu pour les réflexions personnelles stimulées par des questions ouvertes du genre :

- Comment vous sentez-vous ? (suivi d'un long silence).
- Qu'est-ce qui vous touche ? (face aux réactions d'autres participants).
- Comment votre corps vous parle-t-il ?
- Etes-vous en harmonie avec votre vie ? Que voudriez-vous changer ?
- Quels sont vos besoins ? Savez-vous les écouter ?
- Parlez-vous avec votre cœur, avec votre corps ou avec votre tête ?

Les réponses des participants suscitent des émotions, des commentaires, des réactions d'autres membres du groupe. Le formateur utilise ce matériel, son expérience et surtout sa manière d'être pour guider les participants dans leur cheminement pour leur faire découvrir leur solution, leur richesse.

Cette technique pédagogique non autoritaire, uniquement incitative est l'inverse des cours habituels et les participants ont été souvent déroutés par l'allure et l'ambiance d'une telle formation.

¹ ATISHA COMMUNICATION Audemars-Chopard 1043 Suginens

La vie d'un groupe de formation

L'appréhension de ce qui va se passer est énorme, aussi bien chez les ouvriers que chez les cadres. Crainte de devoir s'exprimer devant d'autres personnes, peur de sembler ridicule, pudeur à se dévoiler. Quelques difficultés linguistiques viennent encore renforcer le mutisme de certains participants.

Puis vient la première séance avec une première compréhension de ce que les formateurs attendent des participants et de la manière dont ces derniers peuvent "profiter" des cours.

Suivent les discussions de "radio couloir", les amplifications d'une intervention qui a touché un participant, l'interprétation de certains thèmes, des remarques sur le comportement des formateurs. Les discussions s'animent, certains sont satisfaits, d'autres sont déçus, car ils avaient des attentes particulières, quelques-uns veulent immédiatement expérimenter, utiliser, vérifier ce qu'ils pensent avoir appris ou compris. Ce qui est évident, c'est que le groupe vit, est dynamisé, ressent qu'il est partie prenante d'un changement, d'une mutation. Les esprits s'échauffent au fur et à mesure de la formation, ceux qui sont "contre" veulent convaincre ceux qui sont "pour", les indifférents ne savent plus qui suivre !

Dès la deuxième séance, le groupe trouve son identité. Les différences s'accentuent d'un groupe à l'autre. Des confrontations éclatent, plus elles sont fortes, meilleurs sont les résultats. Certains participants réalisent alors leur peur de la confrontation, peur d'oser, de défendre ses idées, son identité. Quelques collaborateurs sont émerveillés de découvrir enfin qui ils sont, leurs besoins, leur force, leur faiblesse, leur sensibilité.

Les réactions des participants

Dans l'ensemble, les réactions ont été très positives face à ces cours tout à fait inhabituels, surtout dans un milieu industriel, conventionnel et conservateur. Cependant, quelques réactions négatives, parfois violentes, sont inévitables. Elles provenaient principalement de cadres ne voulant pas se remettre en question ou voyant dans ces formations une atteinte à leur autorité de fonction et de personnes qui pour des motifs personnels refusent toute formation touchant à leur personnalité. Ces exceptions ont été traitées d'une manière personnalisée. Elles ne touchent que 1 à 2% de l'ensemble des collaborateurs. Un audit des résultats de cette formation, réalisé par la chaire de pédagogie et de didactique de l'EPFL a confirmé notre choix et l'efficacité de la méthode. De plus, de nombreux collaborateurs nous ont exprimé leur satisfaction et ont utilisé avec succès cet enseignement dans leur vie privée. Voici à titre d'exemple quelques citations tirées des fiches d'appréciation du cours :

- J'ai été touchée, de grands changements s'opèrent en moi.

- Je comprends ce que je ne voulais pas voir et pourquoi j'étais aveugle.
- J'ai beaucoup plus confiance en moi.
- Des portes se sont ouvertes...
- J'ose m'affirmer, je suis plus ferme.
- Je comprends l'importance du plaisir au travail.
- Je suis moins stressé en quittant mon travail.

Les autres mesures d'évolution

Notons qu'une telle formation doit s'accompagner d'autres mesures concrètes d'évolution telles que la transparence dans les résultats de l'entreprise, une hiérarchie plus légère et accessible, une écoute de la part de la direction concernant les revendications et propositions d'améliorations suggérées par les collaborateurs, une intensification des relations avec les commissions etc... La formation en développement personnel donnée n'a été qu'un élément, certes très important, d'une politique d'évolution, de transformation de l'entreprise. Elle a permis de mieux supporter le choc de la mutation organisationnelle. Elle a marqué le style de management du directeur général.

"Le plus grand bien que nous puissions faire aux autres, ce n'est pas de leur communiquer notre propre richesse, mais de leur révéler la leur".

Lavelle

