

## Manager par les compétences

Comment organiser le changement, lui donner un sens, le partager et le préparer avec son équipe, le choisir et le mettre en place en respectant le temps de compréhension et d'acceptation des hommes et des femmes...

12 mai 2009,

### TÉMOIGNAGE

de Benoit Grandemange,  
dirigeant de la Société  
Rossignol à Montsur

**ROSSIGNOL**

" Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise "

Jean MONNET



### CONTACT

Stéphane FORICHER  
CCI de Mayenne  
12 rue de Verdun  
53000 LAVAL  
Tél : 02 43 49 49 95  
s.foricher@mayenne.cci.fr

## TOUT CHANGEMENT EST TRAUMATISANT

### Comment accompagner les salariés dans le changement ?

### Le contexte

La société Rossignol a produit pendant une dizaine d'années à grands volumes, sur le modèle du Taylorisme. A ce jour, elle produit ce qu'elle vend sur le modèle du lean manufacturing. Rossignol c'est une marque, un réseau de clients professionnels, un outil industriel.

Comment garder intacts les fondamentaux de l'entreprise (marque, produits, clients, personnel) lorsqu'une révolution interne doit s'opérer ?

### L'enjeu

Gagner 20% de productivité.

### L'essentiel

Le dirigeant met des mois à réfléchir et alimenter sa réflexion pour construire un nouveau modèle d'organisation, de changement de machine, de stratégie commerciale, de système informatique. Il demande à ce que l'ensemble du personnel soit convaincu du bien fondé du changement..... Or, chacun d'entre nous a un processus d'intégration plus ou moins long, plus ou moins complexe face au changement. On ne peut pas raisonnablement demander aux autres de s'engager sans un certain délai de réflexion :

Changer prend du temps !

### Manières de faire

■ **Engagement** : prendre le temps de l'explication et laisser le temps de la compréhension, les personnes savent que le changement leur fera du bien : acceptation durable du changement.

■ **Autorité** : "One shot ", pour des changements profonds, non négociables. Imposer des changements rapides risque d'entraîner la non acceptation de ces changements.

■ **Persuasion** : laisser croire que l'on tient compte des contraintes et des croyances de l'autre : risque de manipulation, le changement entrainera des déceptions et sera éphémère.

### 5 phases

dans l'acceptation du changement

■ **Déni** : non considération de la réalité

■ **Colère** : sentiment de colère face à la perte, période de questionnements

■ **Marchandage** : phase de négociation, de chantages

■ **Dépression** : phase plus ou moins longue de tristesse, de remise en question, de détresse.

■ **Acceptation** : compréhension de la réalité de la perte, réorganisation de sa vie.

### 4 facteurs de réussite

■ **Vision globale** : fixer l'objectif et les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre.

■ **Mobilisation** : créer une dynamique auprès des salariés, valider les enjeux définis.

■ **Participation** : assurer une participation de tous les salariés concernés.

■ **Communication** : créer une communication importante et organisée.

## SCIENCE et VIE du changement

Les biologistes nous expliquent que la vie se définit d'abord comme une structure de résistance au changement. Vivre, c'est maintenir une structure fixe en dépit des changements de l'environnement. Nous sommes vivants parce que nous savons conserver notre température de 37°C quelles que soient les variations de température de l'air qui nous environne.

### Le paradoxe du changement

Vouloir que les gens aient les comportements que nous choisissons pour eux mais vouloir qu'ils les choisissent librement.

## & des hommes

des sources

● Sociologie du changement  
P. Ernoux - éd. Du Seuil

● Le Guide du changement en entreprise  
A.L. Bassetti et A. Groff - éd. Afnor

● Pourquoi c'est si dur de changer ?  
B. Jourrosson, B. Joubert, P. Van den Bluke-APM éd. Dunod