

Le vendredi , c'est permis !
Réflexions sur le management**C'était quand même mieux avant**

« Il y a vraiment des jours sans ! Pas envie d'aller bosser mais faut bien faire bouillir la marmite. Vingt ans dans cette boîte, pas une absence. Aujourd'hui, chaque pas qui me rapproche de la porte est plus difficile à faire que le précédent. C'était quand même mieux avant. Avant que ce nouveau responsable arrive et qu'il change tout. Pourquoi ? Ça marchait très bien avant ! J'ai vraiment pas envie d'y aller. »

Décidément, Pierre n'a pas le moral en ce jeudi matin froid et brumeux de janvier en se rendant à son travail. Ça fait déjà un moment que ça dure. Lui qui aimait tant son travail et son entreprise, il ne se reconnaît plus. Avant, il arrivait toujours en sifflotant, une tape sur l'épaule des collègues, un café, une bonne blague qui leur faisait dire à ses collègues « Quel con ce Pierre ! » et c'était parti pour une journée de boulot qu'il ne voyait pas passer.

Maintenant, Pierre ne sifflote plus, il se contente de serrer la main de ses collègues. La blague et le café ont disparu. Le lundi, il regarde désespérément le calendrier hebdomadaire pour voir ce qui le sépare du vendredi et le vendredi, il regarde encore désespérément l'horloge pour voir ce qui le sépare du week-end. Dire qu'il faudra recommencer lundi prochain.

Pierre a changé de préoccupations depuis quelques mois : Il considère que son salaire n'est vraiment pas assez élevé pour supporter ce travail. Il revendique une augmentation mais, comme durant sa journée de travail il n'est pas vraiment à ce qu'il fait et ça se sent, toutes ses demandes ont été refusées. Voilà de quoi rajouter de la frustration à son manque de moral. Il pense aussi souvent à la retraite mais à 43 ans, il lui reste encore au moins 20 ans de vie professionnelle. Comme le dit Pierre de plus en plus souvent : « 20 ans ! Une éternité ! Les hommes politiques ne se rendent pas compte. Ils s'obstinent à retarder l'âge de départ à la retraite. Il faudrait qu'ils vivent ne serait-ce qu'un mois dans mon entreprise et ils changeraient tout de suite d'avis ! »

Que s'est-il donc passé pour que Pierre arrive là ?

Il n'a pas changé d'entreprise, ni de travail. Vu de l'extérieur rien n'a bougé : Le même portail à l'entrée de l'usine, le même parking, les mêmes locaux.

Bien sûr, il y a ce changement de Chef mais quand Pierre prend un peu de recul, il le trouve plutôt sympa. Ce gars connaît très bien le boulot, il se comporte respectueusement et poliment avec Pierre et tous ses collègues.

Non, le problème, ce sont ses nouvelles méthodes.

« Mômôm le Chef a décidé qu'il fallait travailler autrement. Bon sang, ça faisait 20 ans qu'on travaillait comme ça et personne ne s'était jamais plaint : Ni les clients, ni le directeur de l'entreprise. Alors, qu'est-ce qui lui prend de tout vouloir changer ? Le Chef ne parle plus que de modernisation, de compétitivité, de cadence, de chiffre et de statistiques. Il explique que pour tenir la cadence de production nous devons respecter les procédures, les contrôles qualités. »

Pierre se dit tous les jours qu'avant, il n'avait pas besoin de tout ça pour faire du bon travail. « Tout ça ne sert à rien. Pire, c'est une perte de temps ! »

Pourtant, son Chef a été pédagogue : Il a expliqué à l'équipe que l'entreprise avait remporté de nouveaux contrats, de très gros contrats. Il fallait donc, pour tenir les engagements, moderniser la production et être plus efficace.

Il a aussi longuement expliqué que ces nouveaux clients étaient plus exigeants : Ils ne supporteraient pas la moindre dérive sur les spécifications ou les délais de livraison. Il fallait donc impérativement automatiser et contrôler la production, standardiser les méthodes et mettre en place des procédures de qualité.

Mais Pierre ne parvient pas à adhérer à ces changements. Il aimait tellement sa façon de travailler d'avant. Tout le monde reconnaissait Pierre comme l'expert : En un coup d'œil, il était capable de voir qu'il manquait 3 microns à une pièce et de recalibrer sa machine avec doigté. Comme disaient ses collègues crument mais avec admiration : « Quand Pierre cale une pièce, ça passe comme papa dans maman ! »

Pierre voudrait bien sortir de ce cercle vicieux qui jour après jour le mine.

Même à la maison, il n'est plus comme avant. Son mal être au travail commence à transpirer sur sa vie personnelle. Les soirées en famille sont plus tendues. Il s'agace d'un rien et commence à penser que tout le monde est contre lui. Il file un mauvais coton Pierre. Il le sait. Il voudrait vraiment que ça change mais il n'y arrive pas, il ne sait pas comment faire, pas par où commencer, comment s'y prendre. Alors il se met à rêver : Changer de travail, d'entreprise, de maison, de région ... mais sa lucidité le ramène vite à la raison. A 43 ans, peu diplômé, très difficile de trouver un nouvel emploi et même pas sûr que ce nouveau travail serait plus intéressant et aussi bien payé. 20 d'ancienneté, ça compte dans la balance. Repartir de zéro, ça demanderait beaucoup de sacrifice et Pierre n'en a plus la force.

Amis lecteurs, que fait-on ?

Nous laissons Pierre dans cette situation où nous l'aidons à passer ce mauvais cap ?

Que va-t-il se passer si rien ne change ?

Sa démotivation va s'accroître, son attention au travail va continuer à diminuer. Au mieux, un jour, son chef excédé et découragé le convoquera à un entretien préalable à licenciement. Au pire, un jour où la lassitude sera plus forte encore que d'habitude, il se blessera.

Pour l'entreprise, au mieux, un bon collaborateur perdu qui partira abimé ; au pire, un insupportable accident du travail.

Mais que pouvons-nous faire pour lui ?

Au fond, c'est son boulot, il est payé pour ça ! On ne va pas mater tous les collaborateurs de l'entreprise. Quo i ? Il faudrait le prendre dans nos bras tous les matins et lui demander s'il a bien dormi ?

Bien sûr que Pierre n'attend pas ça. Il voudrait juste que tout redevienne comme avant. Et avant, son chef ne le maternait pas du tout.

Alors comment lui donner envie d'accepter ces changements ? Mieux encore, le faire adhérer et que Pierre devienne un des moteurs du changement.

Comment ?

D'abord en comprenant que tout changement induit un processus de deuil : Lorsque l'on change, on perd quelque chose et il faut faire le deuil de cette chose – de ces choses- perdue(s). Oui, pour passer d'un point A à un point B, il faut quitter à tout jamais le point A.

Et pourquoi avons-nous tant de mal à quitter le point A (une région natale, un ancien travail, etc.) ? Car ce point de départ, nous le connaissons, nous le maîtrisons. Il nous rassure. Quand on vit dans la même ville depuis son enfance, on connaît chaque rue, chaque magasin, chaque habitant. C'est sécurisant. Aller de la pharmacie à la banque ne nous demande aucun effort, on le fait sans y penser. En revanche, lorsque nous arrivons dans une ville inconnue, tout demande des efforts : il faut se repérer, mémoriser, s'aventurer, essayer, se tromper. Se tromper ! Faire face à l'échec ! Se perdre et recommencer.

Tout cela demande beaucoup d'efforts, d'attention et d'énergie. Et plus nous avançons dans la vie, plus nous avons du mal à déployer cette énergie. Combien de gens rêvent de revenir dans leur région natale pour profiter de la retraite ?

Interrogeons-nous sur ce qui nous donne l'énergie de changer dans notre vie de tous les jours ? Changer de travail ? De maison ? De ville ?

Ce qui nous donne l'envie de changer, c'est la compensation.

Nous acceptons de changer parce que nous avons la certitude, ou au moins l'espoir d'une compensation : Je quitte mon ancienne maison pour une plus récente, plus grande, plus proche de mon travail. La perte de la maison dans laquelle j'ai vécu 15 ans et que j'aimais bien, est compensée par une nouvelle maison plus adaptée et plus confortable. Je quitte mon ancien travail (quand je n'y suis pas contraint) pour un travail plus intéressant et/ou mieux rémunéré.

La compensation est donc un élément primordial pour faire un travail de deuil.

Quelle compensation pouvons-nous offrir à Pierre pour lui permettre de faire son travail de deuil : Quitter cet avant qui était si bien.

Une augmentation de salaire même substantielle ? Personne ne la refuse bien sûr. Le premier mois on regarde son bulletin de salaire pour voir ce nouveau chiffre plus gros en pensant à tout ce qu'on va pouvoir s'acheter. Le deuxième mois, on vérifie que le nouveau chiffre est encore bien là, en regrettant presque qu'il n'est pas augmenté cette fois ci. Le troisième mois, c'est devenu la norme. Plus d'effet sur notre moral.

Alors même si ponctuellement, une augmentation de salaire est bonne pour le moral, ce n'est pas elle qui aidera Pierre à accepter tous ces changements.

Et si nous faisons un peu rêver Pierre ? Rêver au sens d'espérer et de désirer. Lui redonner un peu de jus, la patate comme on dit ! Mais qu'est-ce qui nous donne envie d'espérer, que désirons-nous ? Posons-nous la question.

Comme pour la nouvelle maison évoquée plus haut, nous espérons avoir mieux, plus satisfaisant, plus intéressant.

Ensuite, nous avons envie de nous lancer si ce « mieux, plus satisfaisant, plus intéressant » sera regardé par ceux qui sont importants pour nous. Pour la nouvelle maison, nous serons toujours heureux de la montrer à nos amis, notre famille et d'entendre leurs retours.

Enfin, nous accepterons le changement si nous savons que nous serons aidés et suivis dans les moments difficiles. Pour ceux qui ont acheté un bien immobilier, être lâché par notre banquier au cours de la transaction est un vrai cauchemar.

Dans cette histoire, Pierre est poussé par les événements – clients plus exigeants, cadences plus élevées – mais jamais tiré vers l'avant. Il se sent au bord du précipice et personne ne lui parle ni du pont pour le franchir, ni de ce qu'il va trouver sur l'autre rive.

« Pierre, j'ai voulu te voir aujourd'hui parce que je sens que tous ces changements te pèsent et je veux en parler avec toi. J'aimerais dans un premier temps que tu me dises comment tu vis tout ça ; ensuite, nous parlerons de ce que ces changements vont t'apporter de positifs dans ton travail et plus généralement dans ta vie, même si je sais que pour le moment tu ne le vois pas du tout. Enfin, j'aimerais échanger avec toi sur ce que nous pouvons faire pour t'aider à bien vivre cette nouvelle organisation. Pierre, le plus important, c'est que tu gardes à l'esprit que je suis là pour t'aider. Ça te va ? Aller on y va ! Alors, dis-moi, comment te sens-tu en ce moment ? »

Je suis sûr qu'à l'écoute de ces quelques mots, Pierre se sent déjà un peu mieux.

Et vous, qu'en pensez-vous ?
Bonnes réflexions.

Et si nous nous rencontrions pour parler de la conduite du changement dans votre entreprise ?