



La difficulté dans le changement, c'est le changement !

Célestin mon voisin fulminait : je veux réorganiser les équipes dans mon atelier et ça râle, ils résistent, je ne sais pas quoi faire !

Nassim, un psychologue qui mangeait avec nous intervint : Cela ne m'étonne pas !

C : ???

N : oui, modifier une organisation, c'est compliqué. Ce n'est pas simplement modifier un schéma sur le papier. C'est remettre en cause tout un fonctionnement humain : le rôle que chacun s'est peu à peu mitonné au sein du groupe, les habitudes, les relations entre les uns et les autres, les amitiés et les inimitiés....

C énérvé : si on commence à prendre en compte les caprices des uns et des autres, ce n'est pas fini !

Eliott, qui travaille dans une multinationale : Nassim n'a pas tort ! Nous, nous sommes en réorganisation permanente et c'est l'horreur ! En même temps on nous fixe des objectifs toujours plus impossibles. Résultat, nous travaillons à notre façon, sans trop nous soucier du siège. Sinon on ne s'en sortirait pas !

C : Nous, nous avons reçu de nouvelles machines automatisées qui vont permettre de travailler 24/24 et 7/7. Il faut bien se réorganiser !

Nassim : En fait c'est comme en alpinisme, pour gravir une montagne, il faut s'adapter à la montagne. Ici, l'obstacle c'est le facteur humain : il faut s'adapter à lui.

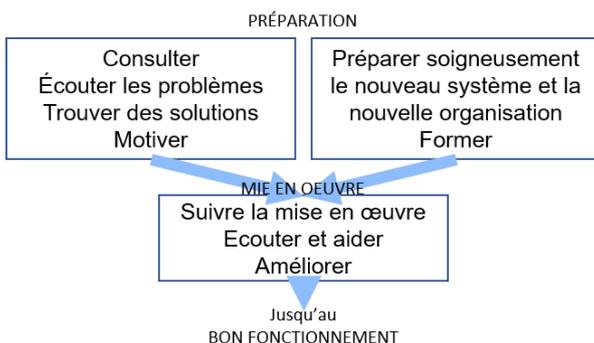
C : Comment faire ?

N : Et bien, commencer par un diagnostic et une concertation : comment ça se passe aujourd'hui sur le terrain, que pensent les personnels des nouvelles machines et de la façon de s'y adapter au mieux. Ne partons pas du principe qu'ils sont idiots. Exposons-leur clairement le problème. Tenons compte de leurs objections, profitons du changement pour améliorer ce qui ne fonctionne pas très bien aujourd'hui... Faisons en sorte que le changement soit aussi positif pour eux : des équipes plus cohérentes, des chefs d'équipe bien formés, peut-être même de nouvelles primes puisque le rendement va être amélioré...

C : J'y crois pas !

N : Ignorer le facteur humain et se limiter à imposer le changement en force, c'est forcément multiplier les oppositions. Un peu comme ces alpinistes qui se croient plus forts que la nature et qui partent alors que la neige est instable et qui déclenchent les avalanches.

C : Bon d'accord, on peut se concerter mais il faut finir par mettre en place le changement !



N : Facilitons les choses : d'abord, étudions finement le nouvel atelier : si les machines sont mal adaptées, si les méthodes sont mal rodées, si les formations ne sont pas faites... les résistances seront d'autant plus fortes. Prenons le temps de bien préparer.

C : Oui, mais il y aura toujours des imperfections !

N : Et bien suivons ! ne laissons pas les personnels se débrouiller ! Améliorons tout ce qui est utile pour que le fonctionnement devienne fluide.

Une bonne méthode : mettre en place des fiches d'amélioration permettant de recueillir les suggestions, les appliquer rapidement et savoir reconnaître les mérites de ceux qui participent.

Elliott : Nassim, ce que tu dis est parfait ! Mais c'est exactement l'inverse de ce qui se fait d'habitude !

Nassim : je sais...

Si cet article vous a intéressé, faites part de vos réactions sur l'e-mail : ccdt@cegetel.net. Après accord de la rédaction, vos remarques seront publiées dans le prochain numéro de Qualité Références.