

Jean-Paul Lugan

« Dans un plan social, ceux qui comptent sont ceux qui restent »

Plans sociaux et suppressions de postes sont toujours traumatisants pour une entreprise. Tout le monde se focalise en général sur ceux qui partent. Préparer l'avenir exige pourtant de s'occuper de ceux qui restent, estime Jean-Paul Lugan, spécialiste en conduite du changement.



De la Nouvelle République au Parisien, en passant par Prisma presse ou Wolters Kluwer France, rares sont les groupes de presse qui n'ont pas eu à procéder en 2009 à des suppressions de postes. Et plus rares encore sont ceux qui acceptent de commenter cette expérience. A la lumière de ses interventions à l'ESJ médias, département de formation continue de l'ESJ de Lille, voici le point de vue de Jean-Paul Lugan, consultant formateur, et coach spécialisé en management d'équipes et conduite du changement.

Les Clés de la presse. Quels conseils donneriez-vous à une entreprise de presse qui doit procéder à des suppressions de postes ?

Jean-Paul Lugan. Le comité de direction doit d'abord être solidaire et exem-

plaire. Je constate que l'encadrement a tendance à demander à ses équipes de changer et de s'adapter sans se placer lui-même au cœur du changement. Cela ne peut pas fonctionner. Tout individu confronté à un changement passe en outre par quatre phases bien connues : le refus, la résistance, l'exploration et l'engagement. L'encadrement intermédiaire doit apprendre à gérer ces effets émotionnels du changement pour les accompagner sans agressivité. Il est malheureusement rarement formé à cela.

Diriez-vous qu'il y a des spécificités liées au secteur de la presse en matière de conduite du changement ?

J-P. L. Du fait qu'ils ont un pouvoir de communication, les journalistes ne sont pas des salariés comme les autres. Et du fait qu'ils se disent avant tout journalistes, les rédacteurs en chef ne sont pas des managers comme les autres. Ils ont tendance à gérer les activités plutôt que les hommes. Convaincus que le journal est en lui-même un outil de cohésion, ils s'appuient sur la passion qu'ont les journalistes pour leur métier et ne cherchent pas à insuffler un esprit d'équipe. Les yeux rivés sur les chiffres de diffusion ou de publicité, ils s'intéressent aux résultats et négligent les performances. On ne mobilise pas avec des chiffres. Il faut s'intéresser aux motivations des salariés, ainsi qu'à leurs compétences.

Peut-être est-ce plus difficile à faire en période de crise, en particulier lorsqu'il faut licencier...

J-P. L. C'est encore plus nécessaire ! Lorsqu'une entreprise licencie, tout le monde, des représentants du personnel à la direction, s'intéresse en général au sort réservé à ceux qui doivent partir.



Pourtant, ceux qui comptent, pour l'entreprise, sont ceux qui restent. Toute réorganisation suscite chez ceux qui n'en sont pas victimes un syndrome de type post-traumatique, dit syndrome du « rescapé ». Tant qu'ils ne connaissent pas la liste de ceux qui vont devoir partir, tous les salariés se battent... Le jour où la liste est dévoilée, la bataille cesse. Et ceux dont le nom n'y est pas inscrit commencent à se demander pourquoi ils ont pu rester plutôt que les autres. Problème : s'ils se laissent envahir par ce sentiment de culpabilité, ils risquent d'avoir des difficultés à travailler et à se concentrer, donc à atteindre les objectifs poursuivis. Le management doit les aider à surmonter ce sentiment. Pour cela, premier conseil : éviter d'en rajouter sur le mode « vous devriez plutôt vous estimer heureux de ne pas avoir été choisi ». Deuxième conseil : proposer des formations, accorder des avantages, etc. S'occuper des « survivants », c'est penser l'avenir.

Propos recueillis par Catherine Gaudenz