

Surface approx. (cm²) : 1195
N° de page : 8-9

« Lors d'une réorganisation, s'occuper des "survivants", c'est penser l'avenir »

Pour Jean-Paul Lugan, les dirigeants qui s'engagent dans une démarche de conduite du changement tendent à se contenter de gérer des processus et des activités, en négligeant les états d'âme des individus. Cela constitue pourtant un élément essentiel pour atteindre les objectifs visés par la collectivité.

Le secteur public vit actuellement, à l'instar du secteur privé, de profondes réorganisations, tant en termes d'effectifs que de budgets. Quels effets cela peut-il avoir sur les personnels ?

Toute réorganisation a des effets négatifs sur les individus qui en sont victimes. C'est une évidence. Mais toute réorganisation suscite aussi chez ceux qui n'en sont pas victimes un syndrome de type post-traumatique, dit syndrome du rescapé. C'est un phénomène plus méconnu. Concrètement, quiconque est confronté à un événement traumatisant et parvient à s'en sortir développe en général un fort sentiment de culpabilité. Il s'en veut d'être vivant. Bien qu'à un degré moindre, cette culpabilité est également ressentie par les gens qui sortent indemnes d'un changement au sein d'une structure. Voyez ce qui se passe en cas de plan social dans les entreprises : 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 puis-je rester et pas un autre ? »

Ce type de situation est-il transposable au service public ?

Bien sûr. Il n'est pas nécessaire qu'il y ait licenciement pour susciter ce type de réaction. Un simple changement de bureau peut avoir un effet comparable, dans la mesure où il oblige certains à déménager et d'autres non. Je précise à cet égard qu'il peut y avoir des rescapés et des victimes des deux côtés de la barrière. Tout dépend de la manière dont l'événement est perçu. Reprenons l'exemple du déménagement : si le changement est vécu comme positif, les rescapés seront du côté de ceux qui ont de nouveaux bureaux. Inversement s'il est vécu comme négatif.

En quoi est-il important pour un manager de s'intéresser à ce type de sentiment ?

Lorsqu'une entreprise licencie ou qu'une structure publique réduit ses effectifs, tout le monde, des représentants du personnel à la direction, s'intéresse en général au sort réservé à ceux qui sont obligés de partir. Pourtant, ceux qui comptent pour l'entreprise ou la structure, ce sont évidemment ceux qui restent. S'ils sont habités par cette culpabilité dont je vous ai parlé, ils risquent d'avoir des difficultés à travailler et à se concentrer. Donc à atteindre les objectifs poursuivis. Il faut les former, leur accorder si possible des avantages. Bref, les considérer comme stratégiques. S'occuper des « survivants », c'est penser l'avenir.

Consultant formateur et coach spécialisé en management d'équipes, conduite du changement et techniques de communication, en quoi consiste concrètement votre activité ?

Je fais du coaching de dirigeants autour de leurs objectifs professionnels

« *Il faut être prêt à gérer les effets émotionnels du changement. L'encadrement doit être formé à cela.* »

et personnels dans les secteurs privé et public. Je suis intervenu à ce titre au ministère de l'Environnement, par exemple. J'assure également des formations de cadres au niveau des comités de direction, qui prennent souvent la forme de sessions de *team building* (construction d'équipe) sur des thématiques liées au management. Je suis enfin consultant formateur dans le cadre de réorganisations et de conduites du changement de structures publiques ou privées. Conduire une réorganisation, et surtout la réussir, ce n'est pas seulement gérer des processus. C'est avant tout gérer des hommes.

Quels sont les pièges à éviter lors d'une réorganisation ?

La première chose à faire est d'éviter d'en rajouter. Je vais vous donner un exemple : imaginez une famille de six personnes dans laquelle tout va bien. Un jour, l'un des parents annonce que les revenus de la famille baissent et qu'il va falloir faire des économies. L'autre suggère de confier deux enfants à un oncle lointain. Ensemble, ils choisissent à la courte paille quels sont les enfants qui quitteront le foyer. Une fois ce choix arrêté, les enfants sélectionnés partent. Et du jour au lendemain, tous les signes susceptibles de rappeler leur existence aux deux autres sont soigneusement éliminés. Si, lorsque ceux-ci ont du mal à manger, les parents leur disent « vous devriez plutôt vous estimer heureux de ne pas avoir été choisis », croyez-vous que cette réflexion leur donne beaucoup d'appétit ? Or, c'est ce qui se passe la plupart du temps quand, par mesure d'économie, certains membres d'un effectif sont poussés vers la sortie. Ceux qui restent ne sont pas bien, et le management ne fait qu'aggraver leur malaise.

Que conseillez-vous ?

Tout changement comporte quatre phases bien connues : le refus, la résistance, l'exploration et l'engagement.

Pour que le changement réussisse, il faut respecter et accompagner chacune de ces quatre phases. Tout individu passe par chacune d'elles, c'est normal, et il faut l'accepter sans agressivité. Pour y parvenir, il faut avoir appris à gérer des gens dans le déni, la colère, etc. Bref, il faut être prêt à gérer les effets émotionnels du changement. L'encadrement l'est rarement, et il doit être formé pour pouvoir le faire dans de bonnes conditions.

Est-ce son rôle ?

Dans tous les secteurs, les dirigeants ont la même tendance à gérer des activités sans gérer les hommes. Les émotions sont à mon avis l'aspect le plus négligé des restructurations. Dans ces conditions, ces dernières sont menées avec un manque total de respect pour le personnel. Le plus difficile n'est pourtant pas de gérer un changement, mais de gérer les états d'âme des gens. Ainsi, quand face à une réorganisation les salariés entrent en résistance, mieux vaut éviter de lutter contre ce mouvement. Car c'est une réaction qui risque de cristalliser les oppositions. Mieux vaut essayer de comprendre ce qui s'exprime dans la résistance pour évoluer vers une situation plus positive. Ecouter ce que les gens disent permet souvent de savoir sur quel levier agir.

Qu'entendez-vous par là ?

Lorsque les gens se disent anxieux, c'est bien souvent qu'il y a un problème au niveau des compétences dont ils disposent. Lorsqu'ils expriment des frustrations, c'est qu'il y a un problème au niveau des moyens qui leur sont alloués. Lorsqu'ils se plaignent d'un discours confus de la part de la direction, c'est qu'il y a un problème de stratégie et de vision. Malheureusement, les dirigeants confondent fréquemment les objectifs, les moyens et les méthodes. Pour un alpiniste, grimper n'est pas un objectif. L'objectif, c'est d'être au

sommet. De même, réorganiser ou faire des économies ne sont pas des objectifs. Ce sont des façons de faire.

Quel est donc l'objectif?

C'est d'être plus rentable. Tous les programmes de formation dans les ministères ont pour seul but de rationaliser l'emploi des dépenses. Les dirigeants n'osent souvent pas le dire clairement parce qu'ils en ont un peu honte.

Quel regard portez-vous sur l'évolution d'une entreprise comme France Télécom?

C'est une entreprise que je connais bien, parce que j'y suis intervenu. Le problème qu'elle rencontre est que les salariés y ont vécu plusieurs restructurations successives. Or, à chaque fois, le syndrome du rescapé s'accroît. Les salariés en viennent progressivement à vivre dans la peur d'être le prochain sur la liste. Cette peur peut devenir paralysante et les mettre dans

envisageables, s'ils étaient mieux accompagnés?

Nous vivons dans un pays où le rapport au risque est culturellement faible. Dans ce contexte, certains individus ont un sentiment de sécurité intérieure suffisamment fort pour devenir, par exemple, entrepreneurs. D'autres ont en revanche besoin, pour se sentir en sécurité, de s'appuyer sur des éléments extérieurs comme le contrat de travail ou le statut. Selon leur profil, les gens choisissent une voie plutôt qu'une autre. Ceux qui, avant l'ouverture à la concurrence, ont choisi de travailler pour France Télécom, avaient peut-être besoin des perspectives de confort et de sécurité qu'une telle entreprise pouvait leur apporter. Le même discours vaut aujourd'hui pour La Poste. Tout à coup, des gens qui ont passé leur vie dans le cadre sécurisant d'un statut se retrouvent à devoir trouver une sécurité basée sur ce qu'ils sont capables de faire. C'est très anxiogène.

« Malheureusement, les dirigeants confondent fréquemment les objectifs, les moyens et les méthodes. »

l'incapacité de s'adapter. Et c'est encore plus vrai si l'adaptation requise est importante. J'ai personnellement rencontré des salariés dont le métier était d'installer des câbles. Ils ont d'abord dû apprendre à gérer des problématiques informatiques par téléphone. Ils sont aujourd'hui appelés à faire de la gestion de dossiers de ressources humaines.

Pensez-vous que des changements pareils à ceux-ci seraient davantage

Quel regard portez-vous sur la réforme de l'Etat?

L'Etat a jusqu'à présent eu tendance à reproduire auprès de ses agents le schéma parental normatif. Et il de mande aujourd'hui à ces gens, qu'il a habitués à une prise en charge totale de se comporter en adultes. Cela ne peut pas se faire sans mal. Revoyez le film *Tanguy*.

. Propos recueillis
par Catherine Gaudenz

éclairage

Du courage dans le management

Face à une crise, deux réactions sont possibles : soit la peur vous tétanise, soit elle vous rend courageux. Pour aider les managers à s'orienter vers cette deuxième option, Jean-Paul Lugan, consultant formateur et coach spécialisé en management d'équipes, conduite du changement et techniques de communication, s'est associé à Philippe Ruquet, formateur et coach spécialisé dans l'accompagnement de managers, d'entraîneurs et de sportifs de haut niveau, pour publier *Manager avec courage*, paru aux éditions Eyrolles en mai dernier. L'ambition de cet ouvrage : permettre au manager de s'entraîner à se comporter comme un sportif, qui fixe des objectifs ambitieux pour lui et son équipe, un « athlète intérieur » qui gère ses émotions pour rester stable en situations difficiles, et un entraîneur qui conserve la lucidité nécessaire pour s'adapter aux exigences de l'entreprise. « Face à la pression du résultat, trop d'insécurité nuit à la performance, observe Jean-Paul Lugan. Afin d'éviter d'inhiber ses collaborateurs, un manager doit tout faire pour les protéger. Pour cela, il doit leur faire oublier les objectifs, en les incitant à se concentrer sur ce qu'ils comptent faire pour les atteindre. » En d'autres termes, il doit mettre l'accent sur le chemin plutôt que sur l'arrivée. « En période de crise plus encore qu'à l'ordinaire, mieux vaut se concentrer sur ce que l'on maîtrise, c'est-à-dire sur ce que l'on fait, poursuit Jean-Paul Lugan. Et oublier les conséquences pour se consacrer à la qualité. » Un point de vue qui se distingue par son originalité, dans une période où tout le monde, dans le secteur public comme dans le privé, a les yeux rivés sur les résultats.

Jean-Paul Lugan achève en ce moment la rédaction d'un nouveau livre, à paraître en février sous le titre *Construire le changement sous pression positive. Ou comment changer sans stresser*. Sous-titre : *Anorexie, Alzheimer, etc. Comment vaincre ses pathologies organisationnelles ?* Tout un programme.



dates

Jean-Paul Lugan

2009 : auteur de deux livres, *Manager au quotidien* et *Manager avec courage*, aux éditions Eyrolles.

2002 : DESS de psychologie du travail au Cnam Paris.

2000 : coach et formateur en profession libérale. Accompagnement annuel de 500 cadres (direction, cadres supérieurs et cadres de proximité) de tous secteurs pour le compte d'entreprises comme France Télécom, la SNCF, la Macif, Renault, Peugeot, etc.

2000 : certificats de praticien en programmation neurolinguistique et de coach professionnel.

1999 : diplôme de sociologie des organisations et analyse du travail au Cnam Paris.

1998 : DESS en gestion des ressources humaines à l'université Montpellier-2.

1992 : formateur, manager puis dirigeant de Synergie Conseil, filiale du groupe Stedia en charge des projets transverses.

1989 : formateur et chargé de bilan de compétences auprès des ANPE.

1985 : formateur et consultant d'entreprise au cabinet Ilfar, institut languedocien de formation, audit et recrutement.