



Le changement sans stress

Par Jean-Paul Lugan

Le changement est devenu permanent, générant une forte pression parmi les salariés. Si les directions et l'encadrement s'attachent à gérer les restructurations, ils délaissent la gestion de ces hommes et femmes pourtant au coeur du changement. Les conséquences sont terribles pour les entreprises qui perdent, plus, que ce qu'elles espéraient gagner. Alors que faire pour changer et réussir, le tout sans stress excessif ?

«*Le changement sans stress*», un guide pratique illustré de nombreux témoignages et riche d'outils simples, pour aider dirigeants, managers et Rrh à conduire les restructurations, Jean-Paul LUGAN, Editions Eyrolles, 2010, 162 pages, 23 euros.

«*Les restructurations se sont succédées. Nous étions mis devant le fait accompli sans être consultés. Le tout sans aucune explication de nos dirigeants. Nous n'arrivions pas à trouver du sens. Cela avait le don d'exacerber les gars. Alors, on a commencé à résister. La majorité des salariés qui réclamaient des explications et des moyens ont été mis au pilori. Les projets et la production prenaient du retard. Il fallait gérer les deux à la fois et nous trainions les pieds. C'était le pot de terre contre le pot de fer. Comme la situation devenait invivable, certains se sont mis en maladie tandis que les meilleurs d'entre-nous sont partis. Aujourd'hui, l'entreprise a perdu plus que ce qu'elle espérait gagner*», confie Jacques, contremaître, dans une usine textile. L'histoire de Jacques est ordinaire dans les vérités qu'elle présente, tant ce genre de constats peut être fait pour bon nombre d'entreprises qui restructurent. Les dirigeants édictent les transformations, mais les chefs de projets, les managers et les responsables ressources humaines conduisent les maladroitement, occultant les salariés. Ils imposent leur façon de faire, sans présenter leur façon de voir. Ils pensent le faire quand ils mettent l'accent sur les méthodes à suivre et les moyens à employer, prenant par erreur les moyens pour la fin. A défaut de sens, les salariés ne savent pas où aller et résistent.

Tout cela n'est pas sans conséquences funestes pour l'entreprise : perte du sentiment d'utilité et démotivation des collaborateurs, baisse du sentiment d'appartenance à l'entreprise et aux équipes, réduction de l'engagement et de la performance, érosion de la légitimité managériale et apparition de difficultés pour animer les équipes, en proie au doute... Outre les conséquences sur les plans économique et financier, les effets émotionnels sont difficiles à gérer et forts coûteux car des pathologies comme l'Alzheimer, l'Anorexie, ou encore le syndrome du rescapé apparaissent inéluctablement. Quid de leur prise en charge faute de connaissances suffisantes sur le sujet ?

Les deux causes principales à l'origine de ces effets négatifs sont : l'absence de compétence et le défaut de motivation à gérer le facteur humain. Il en est ainsi pour tous les acteurs du changement : encadrement, chefs de projets et responsables ressources humaines. Quand ils ne partagent pas, en plus, l'idée que conduire le changement revient seulement à s'occuper de l'objet de la transformation : l'organisation de travail, le processus, le matériel, etc. Ce qui est une erreur manifeste.

Les effets sont d'autant plus négatifs que dans ces périodes de changement où les pressions internes et externes sont fortes, les managers gèrent mal leur stress et le transmettent aux équipes avec un mode de communication, très culpabilisant sur le ton : «*Estimez-vous heureux que l'entreprise vous ait*

gardé ! » Ce stress devient immédiatement un facteur de sous performance et un frein au changement. Alors que faire pour éviter ou limiter cela ?

Pour venir en aide aux porteurs de projets, à l'encadrement et aux destinataires du changement, il m'a semblé vital, d'aborder dans ce livre les causes des échecs des transformations et d'exposer ensuite les techniques éprouvées pour réussir tout changement, sans stress excessif. Ce livre est bâti autour de trois grandes questions : comment gérer les hommes au coeur du changement et notamment les différentes phases par lesquelles un individu passe ? Comment réguler la pression de telle sorte qu'elle reste positive et soit un facteur de performance ? Et, enfin, comment mettre en place une organisation antistress pour aborder la période de changement dans les meilleures conditions ?