



LIRE

Le changement, ça s'accompagne

Le Changement sans stress,

de Jean-Paul Lugan,

Eyrolles, 164 p., 23 euros.

Le changement, s'il est mal géré, peut mener à un échec cuisant. Il doit donc être argumenté et, surtout, accompagné. C'est ce qu'explique l'auteur de ce livre, Jean-Paul Lugan, qui à la ville est consultant, formateur et coach spécialisé en management d'équipes, conduite du changement et techniques de communication.

Selon lui, la résistance au changement est naturelle, car la personne ne veut pas se perdre. Elle préfère par ailleurs s'économiser en utilisant des processus qu'elle maîtrise et avec lesquels elle se sait efficace. Il ressort donc de son encadrement de lui démontrer le bien-fondé du changement et de l'aider à l'accepter puis à se l'approprier. « *C'est de la perception qu'a le salarié de ses capacités à contrôler la situation et à être respecté que vont naître ou pas les sentiments d'insécurité et d'injustice* », écrit Jean-Paul Lugan.

Selon l'auteur, lors d'un changement, les personnes touchées peuvent se sentir victimes ou souffrir du syndrome du rescapé. Ceci est d'autant plus vrai que le changement est violent. Par exemple, lorsqu'une entreprise licencie une partie de ses salariés. Mais cela est également vrai en période de changements moindres. Si la victime n'est pas toujours du côté que l'on croit, le rescapé, après s'être battu pour l'être, se sent coupable.

L'auteur, souvent confronté à ces problèmes dans l'exercice de ses fonctions, propose des solutions. Il consacre une partie entière de son ouvrage à expliquer comment « *surmonter la résistance et la pression* ». Il se place d'abord du point de vue de la direction, puis de celui du management intermédiaire. Il pense que la direction « *doit montrer trois qualités essentielles: de la solidarité [en son sein], de l'exemplarité vis-à-vis du changement proposé et des enjeux de celui-ci, et de la disponibilité aux salariés à travers une capacité d'écoute et un sens du dialogue* ». Il aborde aussi la question de la communication, qui ne peut être laissée au hasard.

Le management intermédiaire est chargé de mettre en place la stratégie décidée, en lien avec les équipes. Il faut donc que lui-même soit convaincu et très précisément au fait des intentions de la direction. Sinon, le risque est que chaque manager délivre sa propre interprétation à ses équipes. Selon l'auteur, « *dans cette période de transition où la distance entre les salariés,*



l'encadrement et la direction augmente, les managers doivent, plus que jamais, être proches de leurs collaborateurs. En étant à côté d'eux, les cadres vont voir, sentir les réactions de l'équipe, et ainsi gérer les résistances au mieux des intérêts du projet ». Il explique donc les différents biais par lesquels il est possible de rassurer ses collaborateurs, du dialogue à la formation.

La dernière partie de l'ouvrage est centrée sur la gestion de la pression. Jean-Paul Lugan explique comment y faire face et comment en faire une source de performance. Pour la définir, il cite Harvey Mackay: « *La pression consiste à devoir faire une chose pour laquelle vous n'êtes pas vraiment préparé.* »

Le stress présente « *un réel danger pour la pérennité de l'entreprise, la performance et la santé des salariés* ». L'auteur pense que quelles qu'en soit les causes, « *c'est la façon dont l'encadrement gère la pression qui accentue la charge psychologique ressentie par les collaborateurs* ». Le manager doit donc réguler son propre stress pour être en mesure de gérer celui de son équipe. Il doit par exemple lui fixer des objectifs réalistes et ne pas la mettre dans une position de crainte permanente de l'échec. La gestion du stress est particulièrement importante durant les périodes de changement, puisqu'il touche alors tout le monde.

Charlotte de L'escale