

## SORTIR DU DÉCLIN DE L'ACTIVITÉ ET DÉNOUER LES TENSIONS ENTRE LES ÉQUIPES

Un groupe de presse est confronté à une baisse constante des ventes et des recettes publicitaires de son magazine phare.

Les différents projets lancés depuis 18 mois pour redresser la situation rencontrent des résistances tant sur le plan social que stratégique. CESAR CONSULTING intervient pour mobiliser les différents métiers du journal sur la réorganisation permettant de relancer les ventes et d'attirer les publicitaires.

### LE CONTEXTE

Dans une conjoncture de crise de la presse écrite et de vieillissement du lectorat du magazine, un groupe de presse souhaite mettre en place une nouvelle maquette, améliorer les fonctionnements du journal (circuit de la copie, informatisation,...) et résoudre les conflits internes.

Il constate de fortes résistances du corps social générées par la crainte de voir disparaître certains métiers et par la crainte des journalistes de voir normer et mutualiser les contenus de leurs articles.

La Direction de ce groupe de presse a demandé à notre cabinet de définir, de partager et de mettre en place une stratégie et des techniques de conduite du changement visant à débloquer la situation.

### LA MISSION

L'enjeu pour l'équipe CESAR CONSULTING est de faire émerger un projet dans lequel tous les métiers (dont les journalistes) trouvent leur contribution et une évolution acceptable pour eux, autour d'un seul objectif : conquérir de nouveaux lecteurs et garantir la pérennité du titre.

La mission démarre par des entretiens individuels d'actionnement avec les membres de la Direction et des représentants des métiers du journal pour faire émerger les motivations des acteurs au-delà de leurs résistances et de leurs a priori.

Cette première étape amène très vite à identifier les difficultés à traiter, les conditions à respecter pour réussir le projet et les solutions proposées (passer d'une organisation en silo à la mise en place d'une cellule de veille et d'innovation, regrouper tous les métiers de l'écrit autour d'une seule rédaction en chef,...).

La qualité et le nombre des propositions démontrent une réelle implication des salariés sur le devenir de « leur » journal.

Toutefois, des tensions subsistent au sein des équipes, le plus souvent générées par « le syndrome de l'expert ». Les consultants coachent alors les rédacteurs en chef et les chefs de rubrique pour compléter leur métier de journaliste par le management de leurs équipes.

### LES RÉSULTATS

**Les bénéfiques sont nombreux :**

- la nouvelle maquette a été produite en 3 mois et a fait l'objet d'enquêtes de lectorat positives,
- le nouvel organigramme de la rédaction a été défini ainsi qu'un circuit de la copie simplifié,
- le cahier des charges de l'informatisation du « chemin de fer » a été défini.

En définitive, c'est tout l'état d'esprit du journal qui s'est trouvé modifié.