

La Lettre Adige

Mai 2008

n°31

1

NOTRE METIER : ACCOMPAGNER LES PROJETS SENSIBLES

Première facette de notre métier de conseil auprès des dirigeants et chefs de projet : nous facilitons la réussite des projets que vous avez la responsabilité de mener à bien.

Qu'il s'agisse de changements d'organisation, de transformations techniques, d'évolutions de structures en réseau ou enfin de projets à enjeu territorial, ces opérations sont toutes sensibles.

Vous accompagner efficacement est notre métier.

Parlons-en.

Changements d'organisation : la force des identités culturelles

De nombreuses expériences ont démontré que le succès des fusions de deux entreprises ou entités repose sur la capacité à surmonter les différences d'identité et de culture. Il en va de même pour les réorganisations d'envergure. Pourtant la conduite de ces projets laisse souvent peu de place aux dimensions culturelles et humaines : la priorité est donnée aux questions de stratégie et de structure. Peut-être manque-t-on d'outils pour analyser et traiter ces éléments intangibles ?

Les périodes de changement organisationnel et de fusion renforcent le besoin d'affirmer l'identité de chaque entité (entreprise, Business Unit, unité opérationnelle, etc.) sans pour autant que chacun prenne conscience que son cadre de référence façonne sa perception de la réalité. Les comités et groupes de travail communs sont soumis à une forte tension par l'injonction qui leur est faite de produire des résultats rapides, alors qu'ils ne possèdent qu'une

faible capacité collective à travailler ensemble.

Aussi, conduire ce type de changement suppose de prendre en compte les perceptions réciproques et de déjouer les jugements implicites qu'elles contiennent. Un tel travail peut s'effectuer, avec des méthodologies adaptées, aussi bien au niveau d'une équipe de direction, d'un groupe de travail mixte que de l'ensemble des deux organisations.

*L'utilité d'une telle **confrontation des représentations mutuelles** est également de découvrir des valeurs à partager sur lesquelles le processus de mise en place de la nouvelle organisation peut prendre appui. Il s'agit de dégager les éléments culturels permettant à la fois de légitimer le projet stratégique de la nouvelle entité, et de mobiliser les équipes autour de son développement : quels progrès est-il possi-*

ble d'accomplir à partir du socle commun ?

Comment tirer le meilleur parti des cultures existantes ? Par exemple, s'il s'agit de développer une offre de services à forte valeur ajoutée, est-il possible de construire une nouvelle culture commerciale alliant la capacité d'innovation technique des uns et la réactivité des autres aux sollicitations des clients ?

L'élaboration d'une vision commune du futur, par son puissant effet fédérateur, va permettre de s'affranchir plus facilement des cadres de référence actuels, de trouver une longueur d'onde commune et de s'accorder sur des critères de décision opérationnels et partagés.

Les effets positifs qui en résultent en termes d'efficacité collective vont contribuer à enclencher un cercle vertueux et accélérer les processus de transformation.

Projets techniques : réussir sans les hommes ?

Il s'agit ici de projets internes à une organisation donnée, à dominante technique et qui modifient profondément les modes de travail ou les relations entre services. Ce sont fréquemment des projets aux agendas très tendus. La sous-estimation ou le manque d'anticipation concernant les dimensions humaines entraînent souvent des tensions multiples et des retards notables. Le fonctionnement des équipes peut en être affecté et l'efficacité collective diminuée là où l'on attendait des améliorations et des gains rapides.

Le premier impératif consiste à **évaluer la complexité d'ensemble** de la situation : le projet concerné a-t-il un impact sur d'autres projets ou se trouve-t-il impacté par eux ? Qui possède une vision d'ensemble du projet dans ses différentes composantes ? Apparaît-il légitime auprès des acteurs concernés, des utilisateurs, des clients ?

Il convient ensuite d'établir un **diagnostic complet du degré d'acceptation du projet**. Pour ce faire, on privilégiera les contacts de terrain et l'expression libre des acteurs quitte à entendre le scepticisme sur l'intérêt du projet et à faire émerger les résistances. Les changements induits en termes de méthode de travail et de relations entre les services et les personnes sont à préfigurer de manière précise. Tout cela conduira à caractériser les pertes dont certains acteurs devront faire le deuil : perte d'un rôle central dans un processus, abandon d'une façon de faire ancienne et appréciée, diminution des relations avec le public ou l'extérieur etc. Ces sentiments ont leur légitimité, même s'il n'est pas question d'abandonner le projet. Le travail de **recadrage des perceptions** prendra ici toute son importance.

En parallèle, il importe aussi d'identifier au plus tôt et de **mobiliser les acteurs considérés comme facilitateurs** pour la mise en œuvre du projet. Il conviendra de leur consacrer, contrairement à une erreur fréquente, au moins autant d'énergie qu'aux opposants.

On pourra alors engager l'étape décisive : la recherche d'éléments du projet de nature à entrer en **résonance** avec des besoins ou intérêts des acteurs concernés. Réussir un projet passe parfois par des **aménagements ou compromis** permettant à chacun d'avoir le sentiment de s'y retrouver ou de s'être opposé avec bénéfice à une contrainte imposée.

C'est pourquoi un projet *ficelé*, sans marge de manœuvre, présente un risque de rejet plus fort.

Structures en réseau : des évolutions délicates

Par structures en réseau, nous pensons aussi bien aux réseaux associatifs, qu'à des enseignes chargées d'animer des magasins franchisés ou qu'à des financeurs publics vis-à-vis des opérateurs qu'ils subventionnent. Les difficultés de relations entre une direction Corporate et différentes Business Units peuvent également s'apparenter à ce mode de fonctionnement.

Que la volonté de la tête de réseau soit d'améliorer la qualité des services rendus par les entités du réseau, de mettre en place un plan de modernisation ou de performance, d'instaurer de nouvelles procédures, ou bien encore de généraliser une offre de services, le chef de projet se trouvera face à l'obligation d'agir par influence sur des acteurs qui ne sont pas en lien de subordination directe avec lui. Ce degré d'autonomie des structu-

res pose de multiples questions.

Ainsi, un financeur public ou à gestion paritaire possède effectivement le pouvoir d'arrêter les subventions, mais est-il sûr d'avoir de bonnes solutions de rechange ? Une direction des Systèmes d'Information peut certes imposer un logiciel à ses filiales, mais qu'en sera-t-il si celui-ci est mal utilisé et génère des erreurs en pagaille ?

Le chef de projet devra composer avec la forte ambivalence des structures périphériques vis-à-vis du centre : celles-ci veulent à la fois des objectifs clairs, des missions bien définies et, en même temps, la liberté de les conduire avec autonomie et presque sans contrôle, ou bien elles réclament l'harmonisation des méthodes, tout en se gardant la possibilité de continuer à utiliser chacune leurs propres façons de faire. Identifier ces

ambivalences constitue un préalable pour le chef de projet.

Mais au-delà, il devra **instaurer (ou renforcer) une ressource-clé : la confiance**. Celle-ci est indispensable à tout fonctionnement en réseau efficace. Une structure doit pouvoir évaluer sans *a priori* le projet d'évolution qui lui est proposé et, pour cela, apprécier favorablement les intentions des promoteurs de ce projet. Les leviers résident dans :

- ◆ la clarté des règles du jeu,

- ◆ la simplicité de la communication,
- ◆ la volonté affichée d'agir en proximité (même à distance)
- ◆ l'implication convaincue du chef de projet.

Outre la persévérance, le chef de projet devra faire preuve de capacités de « traduction », c'est-à-dire de capacités à **convertir de manière créative son objectif en résultats intermédiaires présentant un intérêt pour les autres acteurs**.

Projets à enjeu territorial : l'acceptation publique en question

Il s'agit ici de projets tournés vers l'externe de l'entreprise pour lesquels l'insertion dans l'environnement doit faire l'objet d'une acceptation locale : extension de carrières, implantation d'une nouvelle unité industrielle ou d'une zone d'enfouissement de déchets, tracé de ligne électrique à Haute Tension, TGV etc. Bien que de nature très différente des projets précédemment évoqués, ces derniers relèvent de processus analogues d'appropriation et d'accompagnement.

Un nouveau projet survient dans une histoire, en l'occurrence ici celle d'un territoire et de ses acteurs. Il convient alors de prendre pour point de départ les caractéristiques de cette histoire, notamment en termes de logiques d'acteurs, de thèmes sensibles et de synergies ou d'antagonismes potentiels avec le projet à conduire. Le

nouveau projet sera vécu comme perturbant ou mobilisateur (et parfois les deux à la fois). L'approche de l'environnement doit être « systémique » au sens où les modélisations à effectuer doivent **faire ressortir les interactions entre acteurs et actions** et illustrer les dynamiques à l'œuvre, les maillages possibles en faveur ou contre le projet.

La communication y tient bien sûr une large place, mais force est de constater que les entreprises mêlent souvent communication externe, institutionnelle, voire publicité.... Or, la création de relations est toute aussi importante que la transmission d'informations. Plus qu'une autre, **la communication de proximité peut générer la confiance**. Elle est avant tout affaire de contacts personnalisés et elle se cons-

truit dans le temps à travers des signes tangibles : il est trop tard pour aller à la rencontre d'un responsable local quand un problème survient ! Anticiper en nouant des alliances fructueuses est souvent plus efficace qu'une grande campagne de communication.

La **stratégie de présence et de concertation** qu'il convient de mettre en place visera à agir à la fois sur les décideurs ou leaders d'opinion, et sur leurs clientèles, car il ne s'agit pas de communication descendante, mais d'effet système. Les clients peuvent tout à fait servir de point d'appui pour le projet vis-à-vis d'un décideur attentif à capter leurs avis et besoins. Le projet pourra alors tenter de répondre à ces besoins non sans qu'on en modifie parfois certaines de ses caractéristiques techniques.

Références spécifiques : Nous sommes intervenus en appui à des projets sensibles, notamment à : Gaz de France, Crédit Lyonnais, Établissements Caillaud, Groupe Lafarge, Agefiph, Lagardère, réseau de Médecine du Travail, Ministères en charge du Travail, de l'Agriculture, de l'Environnement et de l'Équipement.

SEPT CONSEILS POUR RÉUSSIR UN PROJET SENSIBLE

Nous sommes souvent conviés à intervenir sur l'injonction « Faites-les adhérer ! » Or, il ne s'agit pas tant d'action de communication, ou d'art de convaincre, que de la compréhension que les personnes concernées doivent être actrices du changement induit par un projet qui les concerne. Autrement dit, s'agit-il de faire adhérer des personnes ou de trouver comment co-construire avec elles une partie des solutions à mettre en œuvre ?

1 Prendre le temps d'en gagner

Un projet sensible se prépare soigneusement, y compris et surtout lorsqu'il est déclenché dans l'urgence ! Or, bien souvent, le chef de projet est soumis à l'obligation d'obtenir des résultats rapides. Pourtant que de temps gagné pour la suite et d'erreurs évitées grâce à un diagnostic précis au départ, une analyse lucide de la situation ou une construction patiente d'alliances. Mieux vaut prendre le temps nécessaire au démarrage pour partager les représentations, faire évoluer les cadres de références et définir une stratégie. Ainsi, un décryptage du jeu d'acteurs permet d'identifier les points de vigilance à adopter. Les signaux faibles sont d'autant plus perceptibles que les bruits de fond ont été auparavant décodés.

2 Accepter la dimension émotionnelle

Il faut distinguer ce qui relève de la programmation d'un projet et ce qui relève des processus humains. Les ressentis émotionnels peuvent mettre en échec les meilleures intentions. Ils ne sont pas toujours perçus par les décideurs qui raisonnent à un niveau essentiellement rationnel et ont tendance à les nier. Il ne sert à rien de dénoncer « les états d'âme » du personnel ou de critiquer des élus qui « n'y comprennent rien » si ces attitudes concourent à freiner l'acceptation du projet. Autant en accepter l'évidence et adopter une écoute attentive tout en cherchant les éléments possibles de recadrage des perceptions.

3 Reconnaître les différences culturelles

L'adhésion suppose la reconnaissance de l'autre dans son identité et ses spécificités. Sa compréhension du projet est en partie fondée sur ses convictions et représentations de la réalité, antérieures au projet lui-même. Prendre conscience des différences culturelles (réelles et supposées), permet des confrontations plus sereines entre les acteurs et, à terme, permet de les dépasser dans l'action commune.

4 Admettre les résistances comme inévitables

Pour tout projet, une direction est obligée de poser un minimum de cadre (une orientation, une intention, une date, une cible). L'attitude la plus fréquente des acteurs sera de tenter d'échapper aux contraintes induites et de se focaliser davantage sur les inconvénients que sur les avantages. Aussi, et parce que c'est inévitable, l'instance en charge du projet doit se préparer à l'émergence des résistances, voire les susciter. Leur expression ouverte n'obère pas la faisabilité du projet.

5 Construire des objets communs

Pour faire adhérer, il faut convaincre certes, mais surtout associer. Etablir un diagnostic partagé de situation, s'accorder sur une ambition commune, créer ensemble des solutions, associer à une réflexion, lancer une expérimentation etc. autant de moyens de créer des « objets communs » porteurs de mobilisation. Cette co-construction passe par un effort de langage pour traduire les objectifs et résultats attendus du chef de projet en éléments présentant un intérêt pour d'autres acteurs.

6 Requalifier les acteurs

La dimension émotionnelle d'un projet va se manifester d'autant plus fortement qu'une catégorie d'acteurs vit les changements induits par le projet comme une « disqualification », qu'il s'agisse d'une perte réelle ou supposée, d'un déficit matériel ou d'une atteinte à l'image de sa valeur professionnelle. Cette catégorie d'acteurs va alors manifester son mécontentement ou s'opposer fortement au projet. Aussi, le chef de projet doit-il s'efforcer d'aller, chaque fois que possible, dans le sens d'une (re) qualification des acteurs sans oublier personne.

7 Adopter une approche positive des situations

Sécuriser les projets est certes nécessaire, mais ne doit pas conduire à une prudence excessive. Fiabiliser les processus à travers des procédures reste indispensable, mais en gardant à l'esprit qu'un projet trop prescriptif, strict ou procédurier va générer davantage de résistances. Il convient donc de laisser de la marge et une certaine part de flou : tout ne doit pas être défini à l'avance. De même, il faut davantage s'appuyer sur ce qui fonctionne, sur ce qui peut faire levier, qu'analyser en détail les dysfonctionnements et les freins. Trouver le juste équilibre prescrit / création, procédure / risque relève d'une approche ouverte des situations et des hommes.

« Rien n'est donné, tout est construit » Gaston Bachelard