

Maîtriser le changement : mobiliser le plus d'alliés possible

S'adapter à un environnement nouveau n'est pas toujours facile... Parfois, cela entraîne un profond bouleversement pour les entreprises. Mais la réussite d'un projet de changement tient parfois tout simplement à une bonne démarche. Cette démarche, deux consultants, Bruno César et Xavier Didry, l'ont présentée devant les cadres de l'industrie pharmaceutique, au cours d'un débat, organisé par l'ACIP, le 20 novembre.

Mutations, réformes, restructurations, réorientations... des mots que, comme le constate Patrice Labardens, président de l'Association des cadres de l'industrie pharmaceutique (ACIP), « nous entendons bien souvent depuis deux, trois ans ». « Ils sont autant de réponses, d'adaptations à un environnement de plus en plus asphyxiant pour les petits et moyens laboratoires, broyés par des fusions, chaque jour plus nombreuses ».

« Il nous est cependant possible de réagir de diverses manières devant une menace... D'aucuns opteront pour la fuite, le désespoir, voire l'abandon, l'attente du coup de grâce... tandis que d'autres préféreront l'espoir, la mobilisation, le combat. »

« Seuls ces derniers seront capables de se projeter dans l'avenir, de se battre, et par conséquent, de mener à bien leurs projets. Des projets parfois délicats... Des projets qui impliquent de profonds changements, précise Patrice Labardens, structurels, de comportements, de stratégie, des changements fondamentaux. »

Or, un changement n'est jamais facile à mettre en place... Cela dit, « il existe toujours des solutions pour se sortir de toutes situations, aussi difficiles soient-elles... à condition de le vouloir », précisent Xavier Didry et Bruno César, qui, « quand vous savez quoi faire, vous aident à le faire » ! Ils sont, en effet, tout deux, consultants, et ils viennent d'écrire, à quatre mains, un ouvrage dans lequel vous trouverez expliquée la méthodologie qui vous permettra de réussir votre changement, quand bien même des forces politiques et sociales s'y opposent (1).



Bruno César (Herbemont, César et Associés), une conférence qui a suscité de nombreuses questions

Des risques techniques et sociaux

« La stratégie du projet latéral ? » « C'est naturellement la stratégie que vous allez adopter lorsque vous serez confrontés à un projet de changement difficile, explique Bruno César, il s'agit, pour vous, alors, d'élargir le champ de votre pensée, de l'ouvrir au plus grand nombre d'alliés, et ainsi, d'augmenter vos chances de réussite... en un mot, de latéraliser votre projet ».

Spécialistes de la mise en place de projets de changement difficiles, les deux consultants sont là pour vous aider à surmonter les obstacles. « Il n'est pas de situation qui ne soit réversible », prétend Bruno César.

Un changement comprend des risques à la fois techniques et sociaux. Pierre Maciejowski, direc-

teur des ressources humaines chez Thomson High Tech, a été confronté à un de ces problèmes de changements difficiles. « *Devant une chute des commandes, liées à l'administration de la défense, et un besoin de reconversion de notre appareil industriel vers des métiers du civil, raconte-t-il, nous aurions pu adopter une stratégie d'évitement, voire d'affrontement... Nous avons choisi plutôt de rencontrer chacun des individus concernés par ce projet.* » César et Didry préconisent, en effet, de systématiquement privilégier l'individu sur les groupes. Près de 400 emplois étaient menacés. Thomson a finalement signé, en juin dernier, un accord de réduction du temps de travail, de reconversion du personnel, et a, ainsi, préservé pas moins de 300 de ces emplois. « *Nous n'aurions jamais pu réussir sans l'adhésion de tous* », constate Pierre Maciejowski, pour qui, dans ces cas-là, « *l'état d'esprit dominant doit être le courage* ».

Transformer un problème en projet

Philippe Hervé, directeur général de la Caisse de retraite de l'hôtellerie et de la restauration, confronté également à un projet de changement difficile, a fait appel, lui aussi, aux équipes d'Olivier d'Herbemont et de Bruno César. La Caisse devait faire face, entre autres, à un déficit de près de 16 millions de francs. « *Nous nous sommes rendu compte que nous étions beaucoup trop tournés vers les mauvais payeurs, nous ne participions pas suffisamment à la vie de nos entreprises clientes. Il fallait, en effet, rapidement, que nous considérions nos adhérents comme des clients à part entière* », raconte-t-il. Ce projet, s'il l'a mené à bien, c'est, en partie, grâce aux consultants à qui il a fait appel, mais « *il ne faut surtout pas leur demander de vous définir une stratégie, précise-t-il, votre projet vous appartient. Le cabinet conseil n'est là que pour vous aider dans la marche à suivre* ».

Le consultant n'est pas un décideur. « *Il vous aide à formaliser votre projet pour le présenter à vos collaborateurs* », poursuit Philippe Hervé. La première des démarches à suivre est, effectivement, d'expliquer clairement à l'ensemble des acteurs le projet en question. « *Un malaise, des contraintes, des mesures ne font pas un projet, remarque Xavier Didry, du cabinet d'Herbemont-César, notre premier travail est d'aider notre client à transformer son problème en projet.* »

Après que le projet ait été clairement exposé, il s'agit pour le chef de projet de trouver des « alliés ».

Le consultant intervient dans le choix de ces al-

liés. Parce que, à la présentation d'un projet, vous vous trouverez toujours face à des alliés, mais aussi à des opposants... Un projet s'avérera d'autant plus difficile que le chef de projet « dérapera ».

Six dérapages comportementaux

Bruno César et Xavier Didry ont identifié six « dérapages comportementaux » différents. « *La première tentation, que l'on a tous, précise Xavier Didry, c'est de nous précipiter sur les opposants pour essayer de démonter leurs objections. Nous allons alors passer notre temps à nous occuper d'eux... à en oublier le projet!* ». L'attitude que l'on peut également adopter, est celle de l'évitement... en ne parlant pas de ce projet aux principales personnes intéressées. Souvent aussi, « *nous généralisons l'appréhension que nous avons du comportement de l'autre, au lieu de traiter de problèmes, qui, la plupart du temps, sont surtout individuels* », poursuit Xavier Didry. Un chef de projet peut aussi avoir cette envie « *frénétique* » de faire savoir à tout le monde qu'il prépare un projet... « *C'est faire souvent beaucoup de bruit pour rien, commente encore Xavier Didry, cela ne mobilise personne.* » Au contraire, « *tétanisé* », un chef de projet peut agir, seul, dans son coin, sans avertir personne. Enfin, ce chef peut ne plus prêter attention aux problèmes... mais à leurs « responsables » uniquement. Il n'a de cesse alors, plutôt que de rechercher des solutions, de trouver les « coupables », c'est ce que Bruno César et son associé ont appelé « *le syndrome de la boîte à claques* ». « *Tous ces symptômes montrent, à l'évidence, que l'on est devant un projet mal maîtrisé, dont la dimension humaine est mal sentie* », conclut Xavier Didry.



Xavier Didry
(Herbemont, César et Associés)

La stratégie du projet latéral

Quelle démarche faut-il alors suivre pour mettre de son côté le maximum d'atouts, et réussir un changement ? « *Il existe une stratégie spécifique de mise en œuvre adaptée au projet à risque politique ou social, répond Bruno César, c'est la stra-*

L'EVENEMENT

tégie de projet latéral ». A l'origine de tout projet se trouve un individu. Pour que son projet soit réalisé, il faut que se constitue autour de lui un cercle d'individus qui vont se mobiliser, et l'aider à identifier ses alliés.

Ces alliés sont identifiés par un « *quadrillage du terrain* ». Grâce à une « *analyse sociodynamique* », le chef de projet et son « *premier cercle* » seront en mesure de déterminer les synergies et les antagonismes de chacun, et, ainsi, d'établir une typologie du comportement de ces alliés. La dernière phase, « *stratégique* », de « *gestion de l'irrationnel* », de « *médiation-révélation* » permettra au chef de projet de rencontrer l'ensemble des acteurs concernés par le changement. « *Il faut que le chef de projet soit capable d'entendre tout ce que l'on n'ose pas lui dire d'habitude*, souligne Bruno César. *Le fait qu'il en soit capable signifiera, pour les autres, qu'un changement est possible.* »

Parfois ces alliés ont le sentiment d'être plutôt des victimes... comme, par exemple, dans le cadre de la réforme de notre système de protection sociale, les professionnels de santé, qui n'ont pas choisi d'en être acteurs. Cela dit, plutôt que de subir, « *ils pourraient inverser le courant en exprimant de manière claire et déterminée un contre-projet, pour lequel d'autres pourraient se mobiliser. Mais la bonne conduite d'un projet de changement difficile, conclut Bruno César, c'est d'abord et avant tout une histoire d'alliés* ».

Frédérique MONTANGE

(1) « *La stratégie du projet latéral* », Olivier d'Herbemont, Bruno César. Editions Dunod. Prix Dauphine Entreprise 1996.



Bruno César
(Herbemont, César et Associés)