

## ANALYSE D'OUVRAGE

par Guy Erard

---

A propos du livre d'Olivier D'HERBEMONT et Bruno CESAR\*

« LA STRATEGIE DU PROJET LATERAL »

DUNOD 1998 (1ère édition janvier 1996 )

« L'histoire est finalement du côté de ceux qui portent le changement, contre ceux qui lui résistent ». Telle est la conclusion des auteurs de ce remarquable ouvrage qui proposent à leurs lecteurs une démarche d'action courageuse, réaliste et pragmatique : conduire un changement radical en milieu passif ou hostile.

Il s'agit, de fait, de la conduite de projets sensibles ou de réformes ambitieuses – jugées indispensables – mais auxquels plus personne n'ose s'attaquer compte tenu des risques sociaux majeurs qui s'y rattachent. Et cela, en particulier, quand les forces politiques et sociales concernées doutent ou s'y opposent.

Remarquable, avons-nous dit, ce livre l'est à plus d'un titre !

Fruit d'une vingtaine d'années d'expérience acquise dans la conduite de grands projets sensibles, tant dans les grandes entreprises publiques que privées, les organisations patronales ou syndicales, les administrations et organisations paritaires, il révèle les risques et les formes multiples d'opposition – visibles ou masqués, individuels ou organisés – que la perspective du changement peut faire naître dans les populations concernées.

Mais où se confirme le véritable intérêt de cet ouvrage, c'est dans la proposition, la justification et la mise en œuvre de la démarche originale qu'il présente. Cette démarche, notablement différente des approches utilisées dans les projets moins sensibles, vise à minimiser les risques d'explosion sociale et à encourager tous les interlocuteurs à œuvrer, par

---

\* Anciens de Bossard Consultants, spécialisés dans la conduite des projets difficiles.

étapes progressives, dans le même sens. Et le titre, pertinemment choisi, résume ainsi exhaustivement cette démarche : la stratégie du projet latéral.

Adeptes de la **stratégie des alliés**, par ailleurs bien connue en sciences sociales et par les spécialistes des Relations Humaines, les auteurs ont construit la trame de leur ouvrage et de leur méthode de management de projet sur deux principes directeurs judicieux et efficaces qui sous-tendent continûment leur thèse. Quels sont-ils ?

Primo, s'affranchir des mots qui fâchent nos alliés et les remplacer par d'autres qui les réunissent dans l'action. Ceci s'explique par le fait que pour réussir un projet difficile, il faut l'aménager pour le rendre compatible avec le projet des alliés potentiels et cela, avec leur propre niveau de sensibilité et de conceptualisation.

C'est l'enjeu de la **latéralisation du projet** !

Secundo, consacrer son énergie à trouver de nouveaux alliés et à les mobiliser sur la réussite de chaque projet latéral formulé avec eux.

C'est la **stratégie du projet latéral** !

Soyons clairs ! Il ne s'agit pas de cacher ou de biaiser les implications ou les conséquences du projet en question, mais de rendre compréhensibles et motivantes celles-ci pour conduire les acteurs à agir positivement dans le champ de leur entendement et de leur adhésion .

Pour les responsables du pilotage d'un projet sensible, atteindre la « masse critique des alliés » est une priorité, à la fois évidente et impérative, dès le début du projet. Ensuite, par l'application continue et sans faille de ces deux principes, ils accroîtront la masse des alliés et conféreront ainsi au projet une dynamique porteuse de succès. Quant à l'**acteur hésitant**, il doit être particulièrement **écouté et entendu** pour devenir un allié qui entraînera à sa suite les **indécis**, voire certains **opposants**. Ce mécanisme est d'autant plus déterminant que tout projet sensible se caractérise très souvent, au départ, par 40 à 80 % d'acteurs démotivés ou foncièrement opposants. Et ce sont eux qui vont déterminer de quel côté penchera, en définitive, le plateau de la balance : côté réussite ou côté échec !

Certes, si la trame de l'ouvrage est aisée à résumer, celui-ci met en évidence que la démarche qu'elle implique en matière de management de Ressources Humaines est autrement plus délicate à conduire. L'une des originalités essentielles de la démarche proposée est de montrer aussi que le changement se fait par les hommes, avec le plus grand nombre possible d'entre eux, et pour les hommes. Donc, la stratégie de mise en place du changement consiste autant à modifier les **acteurs du jeu** que le **jeu des acteurs**.

A l'appui de leurs conceptions, les auteurs citent de nombreux cas vécus qui illustrent leur message tout en l'enrichissant de commentaires pertinents. Ils exposent également quelques outils et méthodes utilisés pour cerner le climat de la collectivité dans laquelle ils interviennent. Citons entre autre le recours à une *approche simplifiée socio-dynamique* pour saisir ce qui sous-tend – souvent de façon insoupçonnée – l'action des acteurs alliés, et observer comment leur synergie peut se muer en un antagonisme selon l'évolution du projet, initialement partagé, au cours du temps.

Et puis, il ne fait pas de doute que de nombreux spécialistes de la production redécouvriront avec surprise et amusement le Syndrome de la Pie (qui privilégie « l'apparent immédiat » au fond), les syndromes de l'Évitement, du Catalogue, de la Frénésie, de la Tétanie et ....de la Tête à Claque, si souvent observables dans les entreprises et ..ailleurs ! Amusement d'autant plus vif que la plume des auteurs , très soucieuse de clarté, de simplicité et de pédagogie, se caractérise par un style alerte, imagé, concis et fluide, fort agréable à lire.

Toutefois, le principal regret que cette passionnante lecture peut faire naître est afférent au fait que certains problèmes, souvent difficiles à résoudre dans la réalité, tels que ceux relatifs à la gestion des **non-adhérents** aux projets latéraux, ceux des **opposants véritables**, n'aient pas été traités plus en profondeur ! Mais il est vrai qu'ils sont, par nature, extrêmement délicats à régler .

Gageons que ces aspects, très perturbateurs dans la conduite des grandes opérations de changement, feront l'objet, complémentirement à cet ouvrage, d'une parution ultérieure.