



## PROJET :

La stratégie du Projet Latéral., Olivier d'Herbemont, Bruno César.

Pour démarrer un projet difficile, une dynamique sur un projet latéral dans un groupe restreint d'alliés est nécessaire ; il s'agit du premier cercle à partir duquel nous allons mobiliser par cercles successifs l'ensemble des acteurs. Comment créer cette première dynamique ?

Nous avons construit une démarche, la "médiation-révélation", qui a pour objet d'élaborer cette première dynamique de groupe.

Cette démarche suit généralement cinq étapes, même si la réalité se charge souvent de compliquer le schéma de base :

- Étape 1 : identifier sur un terrain donné les hésitants et les triangles d'or.
- Étape 2 : rencontrer chacun d'entre eux pour lui demander son sentiment sur le projet.
- Étape 3 : présenter la synthèse de ces rencontres et construire un "Projet Latéral" adapté aux personnes rencontrées.
- Étape 4 : inviter les alliés rencontrés à se réunir pour écouter la synthèse des entretiens faite par le médiateur. L'effet de "révélation" permet d'enclencher une dynamique de construction, un processus d'action.
- Étape 5 : accompagner l'équipe ainsi constituée en l'aidant à réaliser son "projet latéral".
- Étape bis : recommencer avec un nouveau cercle.

Cette démarche s'apparente à une maïeutique sociale dont les étapes se succèdent dans un ordre immuable et indispensable. Nous allons reprendre chacune de ces étapes pour en décrire les modalités.

### **Étape 1 : repérer des hésitants, alliés potentiels**

Celle-ci consiste à identifier sur un terrain donné, par exemple les camionneurs, les maires ou les contremaîtres, des "triangles d'or" ou/et des "hésitants" par rapport au projet. On évitera de n'avoir que des hésitants dans le groupe cible.

Le réseau d'alliés qui va se mettre en place ne doit pas être passif. On attend de lui qu'il agisse. Ce ne sont ni les passifs ni a fortiori les opposants qui peuvent agir.

Ce recensement se fera sur la base d'un quadrillage du terrain. Mais il n'a pas besoin, dans un premier temps, d'être particulièrement détaillé. L'enjeu n'est pas de mobiliser tout de suite tous les alliés, c'est de constituer un premier cercle, pour agglutiner ensuite progressivement tous les autres par élargissement de ce premier cercle.

Le but est de repérer un nombre raisonnable de personnes physiques, de l'ordre d'une dizaine : forcément plus de cinq (en dessous de cinq, il n'y a pas de groupe), et pas plus d'une vingtaine (au-dessus, ce n'est plus un groupe, c'est une foule).

Pourquoi ne rencontrer que des alliés potentiels ?

Cette approche partisane choque beaucoup les spécialistes des études. Ils la jugent biaisée, parce que ce faisant on n'obtient pas une carte objective de la situation et on ne tient pas compte de l'avis de tout le monde.

D'abord l'objectif n'est pas d'avoir une photo objective de la situation, mais la mise en mouvement d'un groupe. Être exhaustif n'a pas d'intérêt particulier. Ensuite l'expérience montre que les opposants critiquent mais ne proposent rien.

Savoir ce qui ne va pas ne nous intéresse pas.

Ce qui nous intéresse, c'est de savoir comment faire pour que cela aille. Nous n'avons donc pas besoin d'opposants dans l'échantillon.

Troisième raison de notre échantillon "biaisé" : prendre la température, c'est déjà agir sur un système. Le simple fait d'aller voir un opposant risque de le faire réagir.

Cette idée que la prise de mesure n'est jamais neutre est même à la base de la médiation-révélation.

Dans les projets difficiles, on ne peut pas envoyer quelqu'un faire un diagnostic pour ensuite prendre une décision et enfin agir. La simple prise de mesure va elle-même générer un changement dans le système. Pour cela on choisit évidemment de privilégier des alliés et de laisser tranquilles les opposants.

Enfin, notre ressource rare c'est le temps. Et il faut consacrer ses rares ressources à ses alliés plutôt qu'à ses opposants.

## **Étape 2 : faire la "tournée des popotes"**

La deuxième étape consiste à aller rencontrer individuellement chacun de ces alliés repérés par le quadrillage du terrain et "sentir la température". Le général Pétain, quand il n'était encore que général, avait ainsi repris en main l'armée française en faisant ce qu'il avait appelé la "tournée des popotes" : simplement rencontrer les soldats sur leur site de peine et écouter leurs doléances.

L'objet de cette tournée est de noter individu par individu :

- Les points positifs accordés au projet et les arguments en faveur de sa réalisation. On est toujours surpris d'apprendre pourquoi tel ou tel partenaire soutient ou soutiendrait tel ou tel projet. On découvre à chaque fois des arguments qui sont non seulement nouveaux, mais qui sont surtout généralement plus parlants pour la population visée que ceux utilisés par l'initiateur du projet.

Ainsi dans un projet d'informatisation d'un service, plusieurs personnes nous ont dit : "C'est parfait, comme je vais avoir un portable, je vais pouvoir y installer des jeux pour mes enfants".

Cette remarque provoqua la colère du directeur informatique qui chercha immédiatement un moyen d'empêcher l'introduction de jeux sur le disque dur. Or c'était un argument choc qui fut réutilisé avec succès par la suite.

- Les doléances par rapport au projet, c'est-à-dire les critiques, justifiées ou non, qui lui sont faites.

Énumérer ces critiques est intéressant en soi : on en découvre de nouvelles auxquelles personne n'avait pensé. Dans un projet informatique, nous avons découvert ainsi que le réseau avait un taux de pannes largement supérieur à celui affiché par le directeur informatique, parce qu'il ne comptabilisait pas les pannes de la même manière que les exploitants.

De plus, cela détend la conversation : le médiateur, pour jouer son rôle, doit conserver une certaine distance par rapport au projet. Écouter avec attention les critiques, mêmes les pires, ne pas y répondre et ne pas paraître choqué outre mesure, amène l'interlocuteur à ouvrir réellement la discussion.

- Les conditions ou les exigences posées pour la mise en œuvre du projet. Ce point est en fait le point fondamental du processus. D'abord, il amène l'interlocuteur à se mettre en situation d'acheteur.

Tous les manuels de vente spécifient que, dans le processus de décision de l'acheteur, le moment-clé est celui où ce dernier se met dans la situation d'avoir acheté l'objet. Par exemple il émet des réserves, non pas de principe, mais de pratique.

Il dira par exemple à propos d'un canapé : "mais mon salon est trop petit", au lieu de "je n'ai pas besoin de canapé". Poser des conditions à la mise en œuvre d'un projet, c'est déjà se mettre en situation de réaliser le projet.

Ensuite, il permet de repérer les "latéralités" du projet. Toujours dans le projet informatique cité plus haut, nous nous sommes aperçus que l'ordinateur ne tiendrait pas sur le bureau des commerciaux.

Cela a permis de faire émerger le problème de l'ergonomie des bureaux en agence et donc de dégager une latéralité au projet : améliorer les conditions de travail des commerciaux fut un puissant facteur de motivation.

Par cette possibilité offerte de poser des conditions, le projet n'est plus une donnée qu'il faut accepter ou refuser, c'est quelque chose à construire et les interlocuteurs sont prêts à le faire.

La phrase-clé à entendre à ce moment de l'interview est "Ah, vous croyez que ce serait possible ?".

Dans le sens : "c'est une révélation pour moi que cette condition soit acceptable, voire même possible", montrant que l'intérêt de l'autre a été éveillé par une vraie découverte.

Insistons bien sur un point qui nous paraît fondamental : cette "tourné des popotes" n'est pas une simple opération de collecte de données.

Ce n'est pas seulement une prise de température.

C'est une action de communication dont l'objectif est de créer une attente chez les personnes rencontrées.

D'ailleurs, il devient impossible d'arrêter le processus une fois qu'il est enclenché. En effet, le résultat serait encore plus catastrophique que de n'avoir rien fait, parce qu'une attente aurait été créée chez les acteurs, qui n'aurait pas été satisfaite.

### **Étape 3 : reconstruire un Projet Latéral**

À l'issue de la tournée, nous nous trouvons avec deux types de données :

- une validation du quadrillage du terrain et de la position sociodynamique de chaque acteur,
- une liste des positions/latéralités des acteurs par rapport au projet.

La validation de la position sociodynamique est importante.

Effectivement, tel ou tel acteur a été choisi sur l'impression que l'on en avait au départ, mais les entretiens permettent d'approfondir son jeu réel, et en particulier son degré de synergie :

Fait-il ou non des propositions ?

Pose-t-il des conditions ?

A-t-il des exigences ?

Prenons l'exemple de la mise en place de l'entretien individuel d'évaluation dans une administration. C'est un sujet particulièrement difficile. Un directeur d'administration centrale avait été désigné pour le groupe de pilotage parce qu'il était théoriquement extrêmement ouvert aux problèmes des ressources humaines.

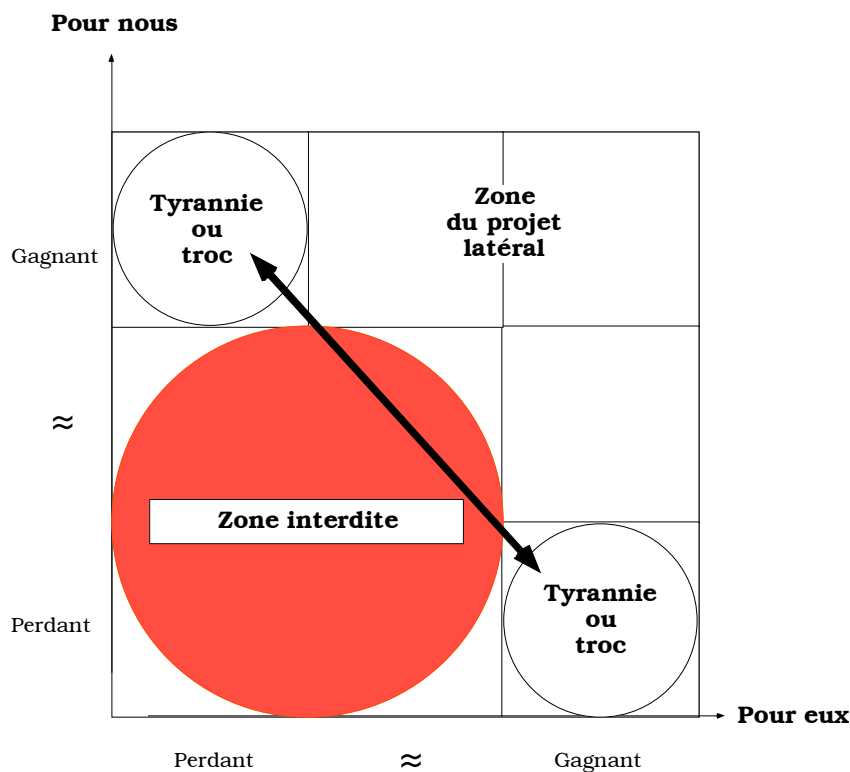
C'était en particulier un spécialiste de l'analyse transactionnelle (chose rare à ce niveau de l'administration). Pourtant, à l'issue de l'entretien approfondi que nous avons eu avec lui, il nous est apparu totalement braqué sur des concepts inopérants et incapable de faire la moindre proposition.

C'était un opposant dans l'habit d'un allié.

On peut tout aussi bien au cours de cette "tourné des popotes" découvrir un acteur-clé auquel nous n'avions pas pensé. On va découvrir par exemple qu'il existe une association sportive de cadres dont le président a une influence considérable et qui serait un allié pour le projet.

Mais évidemment, ce qui est particulièrement important, c'est la qualité de la liste des positions/latéralités des acteurs par rapport au projet, parce que c'est elle qui va permettre de reconstruire un Projet Latéral mobilisateur.

Pour analyser les positions émises et pouvoir en discuter avec notre client, nous utilisons le diagramme gagnant/gagnant, qui permet de préparer le travail de formulation d'un Projet Latéral.



Celui-ci classe les propositions selon deux axes :

- en ordonnée, l'intérêt pour cette proposition : nous sommes gagnants / nous sommes indifférents / nous sommes perdants,
- en abscisse l'intérêt de la population concernée :

l'acteur est gagnant / l'acteur est indifférent / l'acteur est perdant.

Ce diagramme permet d'identifier trois types de propositions :

- Les propositions interdites, celles où l'une des parties perd sans que l'autre y gagne quoi que ce soit.
- Les dilemmes, les propositions où l'une des parties perd mais l'autre gagne franchement.

On appelle ces propositions des dilemmes parce qu'il y a doute sur l'intérêt des parties :

soit on arrive à trouver une compensation pour l'autre et il l'accepte, auquel cas on se retrouve en fait dans un échange qui peut être gagnant/gagnant ; soit, et c'est ce qui arrive le plus souvent, l'autre va trouver tout seul une compensation qui consistera à annuler l'avantage que l'on croyait avoir trouvé.

Un exemple récent illustre ce mécanisme : un de nos clients voulait diminuer les commissions de ses vendeurs pour retrouver un équilibre financier. Il s'était mis dans une situation gagnante pour lui, et perdante pour les commerciaux. Il s'en trouvait très content.

Au bout de six mois les vendeurs avaient en effet perdu du salaire, mais le chiffre d'affaires lui aussi avait baissé : on était tombé dans une relation perdant/perdant.

Sans que l'on puisse dire vraiment pourquoi, il apparaît souvent qu'un choix gagnant/perdant devient au bout de quelque temps un choix perdant/perdant !

- Les propositions gagnant/gagnant. Ce sont ces propositions qui permettent de formuler en fait le Projet Latéral : celles où les deux parties gagnent quelque chose, ou du moins ne perdent rien.

Muni de la carte des positions/latéralités par rapport au projet, le travail consiste alors à reconstruire un "Projet Latéral". Ce nouveau projet doit inclure l'ancien plus ou moins "revisité", comme disent les communicants, pour tenir compte des remarques formulées dans les interviews.

Il peut aussi comprendre des aspects totalement nouveaux, indispensables pour développer la synergie des alliés.

Il faut ainsi comprendre le projet Euralille, c'est-à-dire la rénovation du centre ville de Lille autour de la nouvelle gare TGV, comme une latéralité du projet Eurotunnel. Les deux projets sont distincts, mais sans Euralille, les porteurs du projet Eurotunnel n'auraient sans doute pas eu un allié aussi pugnace que l'a été la région Nord-Pas-de-Calais. Sans Euralille, Eurotunnel n'aurait peut-être pas vu le jour.

La formulation de ce Projet Latéral n'est pas simple. Nous analyserons dans la partie III les précautions à prendre et la méthode à suivre.

#### **Étape 4 : animer la réunion de synthèse (révélation et engagement).**

On l'a vu, on peut avoir beaucoup d'alliés et perdre les batailles si ces derniers restent dispersés et isolés. Les processus de mise en dynamique des alliés passent obligatoirement par un "moment" collectif. C'est ce collectif, la grand-messe, l'assemblée générale, qui marque le choix du plus grand nombre et porte les valeurs.

Si un consensus apparaît, pour l'entériner, il faut donc organiser son expression dans un processus collectif. C'est l'objet de la réunion de révélation/engagement.

Cette réunion peut prendre plusieurs formes. Dans un cas, ce sera pour le premier cercle un séminaire d'une journée pour que l'ensemble des personnes interrogées accepte de former un groupe de pilotage chargé de diriger le projet. Dans un autre cas, ce sera une réunion extrêmement formelle avec des élus importants et un protocole renforcé. Il faut s'adapter aux circonstances.

Le principe consiste à réunir les acteurs rencontrés par la tierce personne et à leur faire suivre un processus de maturation collective qui permette d'obtenir un engagement de chacun sur la suite à donner au Projet Latéral.

Cette réunion n'est pas une partie de plaisir. À ce moment du déroulement du processus, les acteurs ne se sont pas encore rencontrés dans le cadre du projet latéral. Quand ils arrivent à la réunion, ils campent toujours sur les positions issues du projet originel. Pour atteindre son objectif, c'est-à-dire créer une dynamique collective positive pour le projet, la réunion doit suivre un processus de construction en quatre temps successifs, bien identifiés.

Temps 1 de la réunion : le déminage

Dans ce type de réunion, l'important est de mettre en avant ce qui est constructif tout en limitant l'effet de ce qui est destructif.

Pour ce faire, et paradoxalement, nous avons constaté par expérience qu'il est inutile de cacher ce qui fâche.

Au contraire, il faut commencer la réunion en rappelant tout ce qui est source de tensions (s'il y en a). Tout se passe comme si le processus collectif de reconstruction ne pouvait avoir lieu qu'une fois la relation "purifiée".

C'est ce qu'on appelle le processus de déminage.

Nous sommes chaque fois fascinés par son incroyable efficacité. Le simple fait qu'une tierce personne puisse évoquer devant tout le monde les critiques s'adressant à une personne, à un groupe, à un projet, sans que celui qui est visé n'interrompe le processus, a un effet quasi miraculeux sur la relation.

À l'inverse, chaque fois que nous nous sommes laissés influencer, et que nous n'avons pas soulevé les problèmes qui existaient dans la relation -souvent parce que c'était injurieux ou très personnel- la "bombe" a explosé quelque temps après, détruisant ce qui avait été construit.

Ce déminage peut concerner des points apparemment anecdotiques aux yeux du responsable du projet. C'est justement parce qu'ils paraissent anecdotiques aux dirigeants qu'ils sont source de tension.

Par exemple, si l'un des acteurs est sensible au "style de direction" du responsable, c'est-à-dire que le responsable est impoli ou ne tient pas ses engagements, il faut le dire, ou du moins, il faut trouver les mots pour le dire.

S'il y a un doute sur l'un des aspects du projet, il faut aussi le révéler, même s'il s'agit d'un secret jalousement gardé.

Cette manière de faire est facilitée par la tierce personne qui peut décrire les tensions comme autant de problèmes de communication. Elle permet de rationaliser la relation, donc de la rendre plus lisible et plus acceptable par chacun.

Le processus de déminage permet d'en venir rapidement à la reconstruction. Le déminage doit être dense mais bref. Il ne sera plus nécessaire que chacun reformule ses griefs, comme c'est l'usage dans le jeu normal de ce type de réunions.

Cela est déjà fait grâce à un expert extérieur.

On pourra donc tout de suite en venir aux propositions.

On voit tout l'intérêt d'avoir choisi des alliés pour participer à la réunion : ce passage rapide aux propositions en est facilité.

La présence d'opposants dans la salle aurait rendu cette étape plus difficile.

Cette phase préalable de déminage permet d'arriver au moment important de la réunion qu'est la "révélation" en y ayant préparé les esprits.

Temps 2 de la réunion : la révélation du Projet Latéral.

Le deuxième "moment fort" de la réunion est la révélation du Projet Latéral.

Le terme "révélation" peut paraître un peu fort. Il reflète pourtant bien l'effet que l'on doit obtenir si l'on veut véritablement casser les fonctionnements habituels des relations interpersonnelles installés souvent depuis longtemps.

Souvent nos clients veulent tester l'effet de ce qu'ils vont annoncer avant la réunion pour voir si les concepts qu'ils vont présenter sont valides. C'est une erreur. Ils tuent l'effet de surprise. Celui-ci est important parce qu'il déstabilise, et que cette déstabilisation constitue le résultat recherché.

Déjà, la partie déminage de la réunion est en soi une surprise, et elle provoque une déstabilisation. Mais elle ne suffit pas parce qu'elle n'offre pas de voie de construction.

La révélation apporte au contraire une déstabilisation "constructive", ce que nous appellerons par la suite une "porte de sortie" crédible.

Temps 3 de la réunion : la discussion/réglage

Les gens ne comprennent pas immédiatement ce nouveau discours, surtout si celui-ci bouleverse leurs croyances. Ils entendent d'abord ce qui est nouveau. Pour qu'ils s'engagent, il leur faut d'abord intégrer les conséquences de ce changement. Alors seulement ils commencent vraiment à comprendre.

Si l'on ne s'assure pas de cette compréhension, on aboutit à des désagréments considérables.

Ce n'est pas parce que les participants disent avoir compris qu'ils ont compris. La meilleure manière d'accélérer cette prise de conscience, c'est de les faire jouer avec les concepts et les idées exprimés.

Il n'est pas suffisant de leur dire, après l'exposé du Projet Latéral :

"qu'en pensez-vous ?"

Il faut amener le groupe à s'approprier le projet.

Par exemple en travaillant avec eux sur un thème concret : "comment présenter un tel projet aux salariés ?" Alors, les vrais contours du projet se dessinent dans leur tête.

Temps 4 de la réunion : engagement collectif sur un processus de travail

L'objectif de tout ce processus n'est pas seulement d'obtenir un accord des participants, mais aussi un engagement collectif. Cet engagement a deux fonctions : d'abord ancrer dans la tête de chacun, par des faits concrets, l'acceptation réelle de la dynamique du projet 1.

Ensuite assurer que cet engagement se fait sous le regard des autres.

Le regard de l'autre est un puissant facteur de motivation, mais aussi un facteur de sanction.

L'engagement collectif doit porter non seulement sur le projet mais sur un processus de travail. Si la réunion a été bien menée, on obtient en effet un engagement formel individuel des participants.

Ce déroulement de la "révélation" peut paraître, à la lecture, schématique. La réalité est effectivement toujours plus complexe.

L'expérience montre cependant que ces quatre "temps" sont indispensables. L'absence de l'un d'eux réduit l'efficacité de tout le processus et l'ordre dans lequel ils se présentent doit être respecté, sous peine de mésaventures.

On peut en revanche envisager de les mener de manière moins condensée dans le temps.

## **Étape 5 : l'entretien de la dynamique**

À l'issue de l'étape 4, un réseau d'alliés s'est formé. Un ensemble d'acteurs ont décidé de travailler ensemble dans le même but. Celui-ci peut être minimal, par exemple accepter de se réunir régulièrement pour discuter du sujet, ou maximal, par exemple prendre en charge une partie du projet.

On obtiendra donc, selon les cas, un comité de pilotage, un comité projet, un comité de suivi, un comité de vigilance, un groupe d'expression, ou toute autre structure, représentant une "institutionnalisation" du processus.

Dans ce schéma, le terme "comité" ne désigne pas seulement la réunion des personnes concernées ("le comité de direction se réunit tous les lundis à 18 heures").

Il constitue bien un système d'animation, c'est à-dire à la fois un réseau d'acteurs agissant chaque jour dans le sens du projet qu'ils ont accepté (action individuelle) et un lieu où ils se ressource et s'entretiennent régulièrement de

leur action (action collective).

Une fois établi le réseau de relations avec des alliés sur un territoire donné, il est vital de faire vivre le processus d'animation de cette relation.

C'est même la seule chose que nous ayons à faire, puisque l'objectif de ce réseau est d'accomplir les actions que nous ne pouvons ou ne voulons pas faire.

### **Etape 1 bis : recommencer à côté**

La méthode de médiation-révélation ne fonctionne que sur un terrain homogène. Son objet est certes de créer un réseau d'alliés, mais progressivement. Ce n'est pas en une fois que l'on couvrira le champ des acteurs et reprendra en main les destinées du projet. Au contraire, c'est la multiplication des réseaux ainsi créés, puis leur connexion qui permettra, petit à petit, de couvrir le champ des acteurs du projet. Il faut donc développer les réseaux à côté et en dessous.

- A côté

Si l'on a convaincu des camionneurs, on s'intéressera aux élus ; quand à leur tour ceux-ci seront convaincus, on s'occupera des professeurs ; après les professeurs, on s'attaquera aux médecins, etc.

Si l'on a convaincu les commerciaux, on s'intéressera au back office ; quand on aura convaincu le back office, la salle des marchés sera la cible suivante, etc.

- En dessous

Une fois les conseillers généraux mobilisés, on s'adressera à des maires. Après ceux-ci, les conseillers municipaux représenteront la cible suivante, etc.

Autre exemple d'une démarche de mobilisation : d'abord le comité de direction, puis les chefs d'agence, les chargés de clientèle et leurs secrétaires, etc.

Au début de ce chapitre, chaque mouvement risquait de provoquer une explosion, nos meilleurs amis commençaient à nous tourner le dos, nous ne savions plus comment faire avancer notre projet.

Nous avons entrepris une démarche de médiation-révélation, fondée sur la stratégie des alliés, et désormais nous avons obtenu :

- une meilleure perception des causes des difficultés rencontrées, et quelques clés pour éviter qu'elles ne se reproduisent,
- une meilleure perception du rapport de forces : la médiation-révélation a fourni des éléments qui nous permettent de mieux quadriller notre territoire et cartographier alliés et opposants,
- surtout un premier cercle d'alliés impliqués, décidés à travailler ensemble,
- et un projet commun avec eux, un Projet Latéral, dont on peut penser qu'il est plus motivant pour le reste de la population concernée. Il se matérialise par des actions très concrètes, un plan de travail, qu'il va falloir maintenant suivre.

Une fois stabilisé le réseau d'alliés, on peut envisager la reprise du développement du projet.

Cependant il apparaît finalement que nous avons accompli la partie la plus facile du travail, le but étant en effet d'élargir notre réseau d'alliés et progressivement d'occuper l'intégralité du territoire.

Ce qu'il faut retenir :

- La médiation-révélation est une démarche en cinq étapes qui a pour objet de créer une première dynamique vers le projet initial à travers un Projet Latéral.
- Le premier cercle des alliés à mobiliser doit contenir au moins cinq et au plus une vingtaine d'acteurs triangles d'or et hésitants.



- La "tournée des popotes" doit permettre de repérer les "latéralités" susceptibles de séduire ce premier cercle et les suivants.
- La réunion de synthèse doit suivre un processus précis partant d'un déminage et aboutissant à un engagement individuel sur une méthode de travail.
- La dynamique ainsi créée par une médiation-révélation doit être renouvelée pour couvrir, peut-être par plusieurs projets latéraux, l'ensemble du champ des acteurs.

Robert Laffont, pages 95/106