



PROJET :

La stratégie du projet latéral, Olivier d'Herbemont, Bruno César.

Six techniques pour se "resynchroniser" avec les acteurs et repartir d'un bon pied.

Tout cela peut paraître un peu théorique pour celui qui a déjà 10 000 personnes dans la rue exigeant sa démission. Très concrètement comment se "synchroniser" avec les acteurs quand manifestement ce n'est pas le cas ?

L'idéal serait de s'arrêter et de passer du temps à retrouver cette synchronisation.

Mais peut-on le faire ?

On n'arrête pas un troupeau affolé qui charge.

Six techniques sont couramment utilisées :

- Le **temps mort**.

Arrêter le jeu pour se remettre d'accord sur la méthode. C'est le cas le plus simple : on a lancé un projet et ce projet a provoqué un tollé général. Alors le principe du temps mort consiste, comme au basket, à proposer une suspension du projet : on devait démarrer en septembre de cette année, nous déclarons que cette mise en œuvre est suspendue jusqu'en septembre de l'année prochaine.

On va mettre à profit cet intermède pour rencontrer tout le monde et se remettre d'accord. On n'annule pas le projet, on le suspend pour dépassionner le débat et se donner le temps de convaincre.

- Le **bottage en touche**.

Au rugby quand on sent que la pression de l'équipe adverse se fait trop forte et que l'on n'arrive pas à prendre du terrain, on botte en touche. L'idée est la même que le temps mort mais le principe est inverse : on décide d'un objectif ambitieux, mais on le place très loin dans le temps. On allonge la perspective.

C'est ce qui a été fait pour la monnaie unique européenne : on a fixé un objectif qui paraît aujourd'hui irréaliste, mais on l'a planifié pour 1 998, puis 99. La décision devient alors moins impressionnante, même si les faits sont là : elle a été prise.

Tout l'enjeu, dans un bottage en touche, consiste à occuper le terrain jusqu'au moment de la remise en jeu. Il faut que la décision devienne une évidence, avec le temps qui passe, qu'on s'habitue à elle. Pour cela il ne faut pas seulement attendre. Il faut occuper le terrain.

- **L'arbitrage**.

L'arbitrage est un temps mort élaboré. Il consiste à confier à une tierce personne le soin de donner son avis sur les conditions de mise en œuvre d'un projet.

Dans le fonctionnement de l'État, qui a l'habitude des projets difficiles, une pratique se développe qui répond à ce souci de "rendre visible".

C'est la pratique des "rapports" ou "livres blancs", confiés à une personnalité ou un groupe de personnalités, sur un sujet sensible.

Ces rapports traitent d'abord des problèmes, et proposent ensuite des solutions. Par exemple, cela peut être le livre blanc sur l'éducation Nationale, ou le rapport sur le "financement de la formation continue", ou le rapport sur le "financement de la retraite après l'an 2000".

Le rapporteur n'a pas pour mission de donner son avis d'expert, mais de se faire un avis sur ce qu'il est possible d'envisager aujourd'hui, compte tenu du jeu des acteurs. Pour cela, il rencontre, sur le sujet qui lui est confié, l'ensemble des parties prenantes, et écoute leurs suggestions. À l'issue de cette "tournée des popotes", il rédige un rapport qu'il présente au gouvernement.

Ce dernier, en fonction des réactions que le rapport suscite dans l'opinion, a plusieurs degrés de liberté : il peut l'enterrer, le publier, provoquer un débat à l'Assemblée, voire même en tirer un texte législatif.

En tout état de cause, le travail du rapporteur aura servi à synchroniser les acteurs entre eux.

- La **création d'un site pilote.**

On a vu tout l'intérêt pour la communication future du projet d'avoir un "lieu à montrer". Il prouve le bien fondé des options prises par le projet et surtout il permet à chacun de se placer "en situation".

Créer un site pilote est d'autant plus facile qu'il ne touche qu'une minorité de personnes, choisies bien entendu parmi les alliés du projet. Le temps de créer ce site et de le faire fonctionner est mis à profit pour "travailler le terrain".

- L'**appel à candidatures.**

On est toujours surpris par l'énergie que mettent certains responsables à vouloir imposer des projets à des communes, des ateliers ou des personnes, alors que la démarche la plus simple est de faire appel aux candidats (en particulier pour créer un site pilote).

Certes, il faut souvent rendre la promesse attirante en la dotant de quelques attraits supplémentaires. Mais l'expérience montre que des candidatures émergent du processus. En outre, ces candidats font de bien meilleurs alliés que tous ceux auxquels on aurait réussi à imposer le projet.

- L'**appel à contribution / poser le problème à l'autre.**

L'appel à contribution concerne les projets pour lesquels l'appel à candidatures n'est pas possible. Il repose sur le principe connu que tout le monde est d'accord sur les problèmes, mais pas sur les solutions. L'idée consiste donc à mettre en avant le problème et à demander aux acteurs de proposer des solutions, puis de soutenir les acteurs volontaires qui veulent expérimenter les solutions qu'ils ont proposées.

La prudence ne consiste pas à ralentir le changement. La prudence consiste à s'assurer en permanence que ce changement est compris.

Ce qu'il faut retenir

- La "construction cautionnante" est le système qui permet à un individu de s'expliquer à lui-même son existence et qui lui donne les raisons de s'en contenter.
- L'enjeu ne consiste pas forcément à convaincre mais bien à trouver systématiquement des portes de sortie pour préserver la construction cautionnante de l'acteur.
- Cela ne demande pas forcément du temps, mais plutôt un effort de synchronisation. Il existe six techniques pour se "resynchroniser" avec les acteurs.
- Donner le temps au temps est trop souvent une manière d'accepter d'en perdre.

- Le Projet Latéral peut être une étape à court terme, laissant la porte ouverte à d'autres évolutions plus ambitieuses, mais difficiles à faire passer dès aujourd'hui.