



Thierry **PORTAL**

Tél : **06 89 33 55 00**

Site et mail

<http://www.thierryportal-comsensible.fr/>

# Anticiper les risques de crise liés au changement organisationnel

## I/ Anticiper le changement par l'analyse des signaux faibles

Aujourd'hui, le changement est la constante dominante de notre environnement.

**1]** Changer, transformer une organisation présente des risques de dérapage, voire de crise... Il s'agit d'accroître l'acuité des organisations et leurs capacités à résister aux chocs imprévus.

**2]** Avant de lancer un processus de changement, le dirigeant doit donc veiller à anticiper tout risque de crise : conflit social dur ; concurrence à l'affût ; émergence d'opposants ; leadership menacé en interne ; contraintes réglementaires à venir ; pression médiatique ; etc...

**3]** Pour sécuriser votre changement, écoutez vos propres signaux faibles.

**Un exemple ?** Tout projet majeur étant précédé de rumeurs, la direction d'un transporteur (routier) subit des résistances institutionnelles de toutes natures, en l'occurrence syndicales. Une intervention rapide a permis de mieux comprendre leurs intentions et leurs aptitudes au leadership...

<< Un bruit te dérange ? Ecoute-le ! >> John Cage, compositeur (1912-1992).

## II/ Conseil stratégique aux dirigeants grâce à la détection des signaux faibles

**1]** Dirigeants, managers d'équipes, vous êtes confrontés à la nécessité de **faire évoluer votre organisation** : déménagement, management de transition, lancement de nouveaux services/produits, infrastructures, politique sociale, contrainte réglementaire, grand projet...

**2]** Ces changements majeurs, quelle qu'en soit la nature, présentent des risques de dérapage, voire de crise :

1/ Incompréhension entre base et top management, avec un risque de repli sur ses près carrés, abandon d'un projet majeur ou pire, décredibilisation du top management à long terme (exemples : conflit social dur ; en ce cas « chantage syndical » à la négociation ; suicides...).

2/ Résistances externes de tous ordres (exemples : mouvements de consommateurs et/ou acteurs issus de la société civile ; réseaux sociaux ; surveillance accrue des autorités de contrôle ; tentative de déstabilisation par la concurrence...).

**3]** Dès la phase de maturation de votre projet, vous souhaitez : 1) être le premier informé des dérapages possibles ; 2) analyser vos signaux faibles afin d'anticiper ce qui risque d'advenir.

**Un exemple ?** Un établissement public ambitionne un grand projet d'aménagement dans Paris intra muros. Un audit de 'sensibilité' a permis de détecter les intentions des opposants, de les analyser et de les contourner de façon non conflictuelle...

**4]** Fort de 15 années d'expérience en qualité de conseil, je porte à votre connaissance les risques cachés de votre changement (voulu ou subi) en captant l'information stratégique qui vous évitera d'entrer en crise, ou d'y rester indéfiniment.

## III/ Capter l'information stratégique grâce au décryptage des signaux faibles

**1]** Mon approche de l'anticipation des crises : l'analyse des signaux faibles. Ma méthode est celle de l'Audit de sensibilité. Capter l'information stratégique permet en effet de comprendre et d'anticiper d'importantes difficultés potentielles.

**2]** Mes apports livrables :

**Risques Majeurs** (ex. : capacité de résilience de votre organisation ; définition d'une crise pour votre organisation ; « ignorances » et certitudes trompeuses)

**Risques d'Opinion** (ex. : informations stratégiques sur les oppositions externes à un projet structurant ; résistances en interne...)

**Risques Managériaux** (ex. : éclairage sur les zones d'incertitude, le positionnement à tenir et les risques associés)

**Risques du Leadership** (ex. : posture, discours, communication, image, alliances stratégiques)

**Risques d'information** (ex. : les meilleurs canaux pour établir la légitimité de votre projet ; veille stratégique et capteurs de l'information ; organes de consultation ; mobilisations...)

## IV/ Mes références : la compréhension des signaux faibles

**1]** Mon **parcours relatif** aux problématiques de crise, mon **expérience** du terrain, mes méthodes d'intervention me valent, en quelque sorte, la qualification **d'expert en communication sensible**.

### Quelques exemples d'interventions réalisées

■ Faire remonter l'information cruciale susceptible d'impacter fortement un projet majeur

(Ex. : Transports ; Industries de l'environnement ; Services ; Services publics...)

■ Révéler à une Direction les résistances internes profondes envers une évolution nécessaire à la pérennité du business model (Ex. : Immobilier d'entreprise ; Fédérations et associations professionnelles...)

■ Mieux prendre en compte les réalités de terrain pour construire une stratégie de défense (Ex. : Santé ; Industrie alimentaire ; Enseignement ; Télécommunications ; Distribution...)

**2]** J'ai initié et piloté le Projet Cassandre qui a fait l'objet d'un livre salué par les institutions et la recherche françaises \* : « Prévenir les crises, Ces Cassandres qu'il faut savoir écouter », Armand Colin, Paris, Juin 2013.

\* Elu «Meilleur ouvrage de recherche» 2015 (cat. Essai) par la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE), ce livre a donné lieu à un colloque INHESJ (Premier Ministre) lors de sa publication.

