



La lettre d'Innovence

N°15 du 7 janvier 2002

www.innovence.fr

Par-delà la conduite du changement : Le rafting management

Par Serge Allician*

Malgré le chemin parcouru depuis une quinzaine d'années, nombre d'entreprises et d'administrations se trouvent encore confrontées de réelles difficultés d'adaptation au monde environnant, dues notamment à la résistance de leur corps social.

Cet état de fait résulte, nous semble-t-il, de :

- schémas mentaux de représentation de la réalité des dirigeants insuffisamment actualisés
- un management plus centré sur la conduite du changement que sur la maîtrise de structures complexes en situation de turbulences permanentes : ce que nous appelons le rafting management
- une insuffisante prise de conscience quant aux conditions de réussite de l'implantation d'un tel management.

Le paradigme sur lequel fonctionnent aujourd'hui la plupart des dirigeants de nos entreprises et administrations est encore celui de la conduite du changement qui induit que :

- la priorité actuelle est d'amener l'entreprise ou l'administration considérée à évoluer d'un état stable à un autre ;
- il s'agit d'un mauvais moment à passer et ça ira mieux demain. Sous-entendu : nous pourrions revivre alors dans un environnement relativement calme, évolution programmée.

Or, depuis vingt-cinq ans que l'on nous annonce régulièrement la fin du tunnel, il nous paraît clair que nous ne sommes

pas près de la voir, sauf à considérer que celle-ci, comme l'horizon, s'éloigne au fur et à mesure qu'on s'avance. Autrement dit, le monde dans lequel nous devons désormais évoluer, et pour un bon moment, **ne sera plus un monde stable**, tel que nous l'avons connu pendant les Trente Glorieuses, mais un monde de turbulences continues.

En effet, le système antérieur, mis progressivement en place à partir du début du XX^e siècle aux Etats Unis, puis ensuite en Europe, comprenait de multiples régulations : une régulation du marché par les entreprises (puisque alors la demande était supérieure à l'offre), une production régie par les procédures et les chaînes du modèle taylorien-fordien, une consommation de masse à laquelle accédait peu à peu la majorité de la population des pays industrialisés, des structures familiales et rurales limitant la solitude des individus, et surtout l'émergence d'un Etat Providence jouant le rôle d'un régulateur central, au sein de territoires fortement marqués par les limites nationales. Or, aujourd'hui, **la plupart de ces régulateurs ont disparu**, sans qu'on ait réussi à en mettre d'autres en place. Le marché, devenu omniprésent et où l'offre dépasse la demande pour les produits et services de masse standardisés, ne régule plus grand chose ; les limites nationales ont cédé la place à une mondialisation sans contrainte ; les anciennes solidarités familiales, villageoises et de quartier sont battues en brèche ; l'Etat-Providence est remis en cause, et l'Etat tout court se cherche, sans

que les Institutions supranationales ne le remplacent (sauf sur des aspects ponctuels : le commerce, la santé). Bref, nous vivons et vivrons encore pour un bon moment dans un monde sans régulation, même si la subsistance de multiples contraintes dues à un phénomène d'hystéresis classique peut parfois faire croire le contraire.

Dans ce contexte, les entreprises industrielles d'abord, agricoles et de services ensuite, les administrations enfin, ont naturellement dû s'adapter. Elles ont mené de multiples changements :

- fusionner leurs activités pour faire des économies d'échelles quand elles l'ont pu ;
- réduit leurs effectifs ;
- revu leur organisation interne ;
- reconfiguré leurs processus ;
- lancé des démarches qualité ;
- demandé à leurs cadres d'être plus managers et moins techniciens ;
- facilité le découpage par la mise en œuvre de groupes projet transversaux

Les initiatives n'ont donc pas manqué. Elles ont permis, dans l'ensemble, de mobiliser les énergies des collaborateurs, en leur demandant de faire des efforts pendant deux-trois ans afin de s'adapter à une nouvelle donne supposée durable. Mais à peine un défi est-il relevé qu'un autre apparaît, de sorte que les directions demandent un nouvel effort de deux-trois ans, puis encore un autre jusqu'à ce qu'elles se heurtent à des résistances de plus en plus fortes de leurs collaborateurs, puis à des refus, comme on en voit fréquemment aujourd'hui.

Pour éviter cette situation il convient à notre avis de mettre en œuvre un «rafting management» (ou «management des turbulences»). Le «rafting management» consiste à placer toute la vie de l'entreprise ou de l'administration dont on a la charge sous le signe de l'adaptation continue et de la réactivité, ce qui signifie :

- avoir une vision simple mais précise de ce que l'on veut être dans huit à dix ans ;

- définir une stratégie souple, être à l'écoute permanente des signaux faibles porteurs d'avenir et en quête des opportunités à saisir ;
- privilégier sans cesse la réversibilité ;
- concevoir des structures et un fonctionnement internes découplés, flexibles, ajustables ;
- générer des comportements centrés sur la responsabilisation, l'autonomie, la prise de risque, seuls capables de répondre aux souhaits de produits et services sur mesure (le «one to one marketing») exprimés par les clients ;
- développer une communication, un discours, des systèmes de reconnaissance des mérites, qui mettent l'accent sur et soutiennent le mouvement et l'ajustement, plutôt que sur l'annonce de la fin de la tempête.

Le «rafting management» ne cherche donc plus à conduire des changements successifs, mais considère que les turbulences sont devenues la situation normale dans laquelle il faut vivre, et donc être en état d'adaptabilité, souplesse, réversibilité permanentes, sans jamais perdre de vue l'objectif poursuivi.

Le «rafting management» représente donc une profonde transformation mentale et comportementale (plus qu'instrumentale) dont les facteurs clés de succès sont au nombre de quatre :

- Tout d'abord, que la mise sous tensions permanente qu'induit le rafting management ait du sens, et surtout un sens positif. Que l'effort demandé ne soit pas perçu comme une simple marotte d'un nouveau dirigeant, la dernière mode managériale, ou le nouvel habillage de la recherche d'une plus grande rentabilité ou productivité. Mais quelle soit vue comme un défi collectif, une voie de progrès, une réussite dont on pourra être fier.

Or depuis dix ans, et plus parfois, l'accent a été mis dans bien des cas presque exclusivement sur l'austérité, la rigueur, la maîtrise des coûts, les impératifs de gestion. Les salariés s'y sont finalement

assez bien pliés, mais n'en comprennent plus l'utilité, dans la mesure où, ce qui devait être un moyen (l'assainissement de la gestion) est devenu une fin. On mobilise très bien sur l'austérité mais pas indéfiniment. Il convient désormais de positiver le changement et le mouvement, rappeler qu'il est le sens même de la vie, et montrer en quoi le rafting management constitue le meilleur moyen de progresser ensemble, de relever les défis du futur, et de produire des retombées positives pour chacun.

- Deuxième facteur clé de réussite, **avoir des repères forts**, car plus il y a de turbulences et plus les choses changent vite, plus on a besoin de se situer et de savoir où on va. Or, bien souvent, sous prétexte de conduire le changement, la tentation est forte de vouloir tout transformer en même temps, et de remplacer un long immobilisme par des bouleversements soudains et agités. Il convient au contraire, nous semble-t-il, justement parce que tout bouge très vite et en permanence, de préserver tout ce qui n'empêche pas d'avancer et permet à chacun de disposer de balises, de cap, et d'un sentiment d'appartenance à un collectif humain solidaire. Les repères sont donc de deux, et éventuellement de trois ordres : des choix stratégiques clairs, des valeurs rassurantes, et, le cas échéant, un leadership reconnu (une condition qu'il ne change pas tous les deux ou trois ans, et qu'il soit réellement exercé).

- Troisième condition de réussite : **une cohésion sans faille** des équipes, car, dans les turbulences il faut pagayer tous ensemble, de façon très étroitement coordonnée. Cette rapidité d'exécution repose tout à la fois sur la solidarité des personnes et une autonomie renforcée. Il n'est en effet pas question d'attendre à chaque obstacle l'ordre du chef, ni d'espérer s'en tirer, tant individuellement que collectivement, en se contenant de faire, seul, son travail

(*) Serge Alric est Directeur Général du cabinet Innovence. Il est consultant en management stratégique auprès de multiples entreprises et administrations, tant en France qu'en l'étranger.

dans son coin. Cette troisième condition rejoint donc la précédente : ce n'est pas la multiplication des niveaux hiérarchiques et des procédures qui peut permettre de bien fonctionner en période de turbulences, mais la compréhension des enjeux par chacun, l'appropriation des choix stratégiques, l'intégration de quelques valeurs collectives, et le renforcement de comportements communs.

- Enfin, quatrième facteur clé de succès, transformer l'entreprise ou l'administration considérée en **une organisation communicante**, ce qui signifie :
 - une communication très étroitement liée à l'action, la précédant, l'accompagnant et évaluant en permanence (à l'inverse de l'incantation, qui parle sans agir, et espère qu'une force de répéter cent fois la même chose, la réalité va changer toute seule) ;
 - une forte communication verticale, tant descendante qu'ascendante pour permettre à chacun de savoir où il va, où on en est, quels nouveaux obstacles apparaissent ;
 - une communication latérale permanente, non seulement acceptée par tous, mais suscitée et favorisée, car dans l'action en milieu turbulent, l'information utile pour l'action est l'information orale, directe et immédiate.

Au-delà du changement, la capacité des dirigeants à mettre en œuvre le rafting management représentera la marque des organismes performants de demain. Mais le management n'est jamais qu'un moyen et seul un projet, une vision, un futur mobilisateur auquel on réussit à faire adhérer l'ensemble des hommes et des femmes de son entreprise ou de son administration constitue un gage réel de réussite.