



<http://www.nologic-consulting.com/> credit O Roller

[Michel Hebert : 06 84 51 71 91](tel:0684517191)

L'adaptation et la planification : ces deux mots sont-ils compatibles ?

(Le dernier livre de Michel Hebert « le marketing de l'adaptation, le bricolage de la pensée » (ed l'harmattan)

Préface JP Petit président McDonald's, France, Europe du sud

1-Adaptation et planification, deux mots qui ont du mal à vivre ensemble

La planification a été inventée pour répondre à des environnements qu'on imaginait comme stables, offrant croissance et la stabilité.

C'était sans compter sur le fait que les situations économiques, (celles des marchés), pouvaient devenir totalement instables et imprévisibles (voir mon avant dernier livre, « Le marketing de l'imprévisible »). Dès lors la planification devient un ennemi à éviter, car elle ne peut que ralentir l'adaptation qui par définition est une suite de situations changeantes. La planification apporte de la logique, une forme de prospective dans un univers instable qui ne peut être combattu que par l'imagination, l'innovation, la créativité, et en d'autres termes, l'intuition, l'opportunisme, le courage, l'initiative rapide. Force est de constater que la planification est un acte de réflexion entièrement tourné vers l'entreprise, alors que l'adaptation, est entièrement tournée vers l'imagination, permanente. Au final la planification nous fait regarder à l'intérieur de l'entreprise alors que l'adaptation nous emmène à l'extérieur de l'entreprise.

2 Adaptation = l'entrepreneur=la stratégie, la vision, ne sont plus définitives

Depuis 50 ans les gestionnaires ont pris la tête de bon nombre d'entreprises, pour planifier, contrôler, organiser. On connaît le résultat

Pour faire croître l'entreprise, combattre les défis de l'imprévisible, et donc de l'adaptation, il faut que le mot « entrepreneur » devienne central dans l'entreprise. Les entreprises ont besoin d'un état d'esprit d'entrepreneur. Qu'est ce que ça veut dire ?

L'entrepreneur connaît l'étage inférieur, celui du client, là où le lien se fait entre l'entreprise, le produit et celui qui l'achète. Il est une sorte de « front line manager » qui voit les choses du terrain et est à mieux de résoudre les problèmes ou de saisir les bonnes opportunités pour s'adapter. Le « front line manager » pense action en priorité et stratégie ensuite et c'est là sa force dans le contexte que nous vivons. Faire en sorte que l'action débouche sur une nouvelle stratégie. Nous sommes en train de vivre ce paradoxe, car nous sommes contraints désormais de penser vite, de décider vite, d'exécuter vite. Ces trois mots sont liés et indissociables et donc il faut penser « en même temps » action et stratégie, et ne pas envisager pour autant que la stratégie est pour autant définitive. Chaque événement de marché nous oblige à tout repenser, action et stratégie dans le même temps et non l'un après l'autre. La stratégie peut engendrer une action (rien de nouveau), mais une action peut faire penser à une stratégie. Ikea n'avait pas une stratégie au départ, tout comme Apple, c'est l'action (l'innovation) dans les deux cas qui a aidé à dessiner une stratégie, un projet.

Les dirigeants d'entreprise ayant une vraie mentalité d'entrepreneur seront capables de s'adapter efficacement et de repenser action et stratégie en même temps... Bon sens oblige.

Michel Hebert (« le marketing de l'adaptation, le bricolage de la pensée » Ed L'Harmattan)

Changer ? Les entreprises le souhaitent-elles vraiment ?

« 70 % des cadres des entreprises interrogés pensent qu'il est difficile de changer car les organisations sont trop policées » Conséquence : nous devons « tordre le cou » au conformisme

Deux décennies d'immobilisme : billet d'humeur !

« Qu'a t-on fait depuis 20 ans ? Rien »

A l'encontre des conventions établies, Michel Hebert revient sur ce qui devait être accompli depuis 20 ans pour changer notre façon de penser et l'adapter à un monde en perpétuelle évolution, la réponse est simple : rien !.

Les règles du jeu ont changé mais le cadre de pensée est restée le même. Nous ne sommes pas sortis du cadre. Nous continuons à suivre les mêmes méthodologies en s'imaginant que le monde est linéaire, et qu'il redeviendra comme avant, alors qu'il est désormais dans la discontinuité totale. Depuis 20 ans, on dit que les prévisions sont fausses (Edgar Morin), qu'a-t-on fait pour les remplacer ? Rien. Que valent-ils donc ? Rien ! Et si les prévisions sont fausses, que valent alors nos business plan à 5 ans ? Rien ! Nous sommes noyés de façon consciente ou inconsciente dans le conformisme. Nous savons, que nous devons changer, nous savons que le monde n'a plus rien à voir avec celui d'hier et qu'il faut changer pour nous adapter...

Le bricolage de la pensée nous éloigne du conformisme.

Ceux qui refuseront de changer « les cadres de pensées », comme le fait le bricoleur, pour être de plus en plus imaginatif, dans la façon de réagir face à l'imprévu, face aux concurrents vivaces, face aux changements de sociétés,... pour trouver des solutions pour dominer les turbulences auxquelles notre économie est soumise, seront engloutis.

Tout le monde est d'accord pour dire que nous changeons de société. Qu'attendons nous pour changer nous mêmes ? En fait, sans doute, attendons nous sans doute de trouver des méthodes bien cartésiennes, bien déductives, parce que le « conformisme » nous a éduqués à travailler de cette façon pour changer. Comme beaucoup refusent de regarder la vérité en face, on continue à appliquer ce que nous avons appris dans les écoles il y a 20 ans, 30 ans, 40 ans...

Le bricoleur travaille comme les scientifiques qui ne sont pas dans le conformisme !

Les scientifiques « bricolent » (c'est eux qui le disent), « ils ont la pensée buissonnière » (c'est eux qui le disent aussi). Les scientifiques travaillent sur des sujets inconnus comme le bricoleur, ils expérimentent leurs idées « pour voir » et en tirent des retours d'expériences qui les aident à mieux connaître le problème posé devant eux. Qu'ont-ils fait à Fukushima devant cet accident impensable ? Du bricolage car les théories, la fiche technique des solutions n'existaient pas, il fallait donc les inventer sur place !

Il faut désormais laisser la place à l'intuition, l'opportunisme, l'expérimentation, de nouvelles attitudes de pensées que les entreprises du web ont bien compris pour naître et se développer dans un monde qui naissait. «Penser d'une façon générale, que nous allons tout régler avec de simples ajustements, des équations et nos méthodologies usuelles est bien insuffisant pour faire face à des bouleversements globaux, totalement imprévus. ».

Le « bricolage » de la pensée, est une forme de gymnastique intellectuelle que l'on se doit de pratiquer, tels les scientifiques qui tâtonnent, doutent, essayent des options, pour trouver des solutions à des problèmes posés, sans méthodes répertoriées. Il nous faut avoir la pensée buissonnière et prendre des chemins de traverse pour explorer de nouveaux systèmes de pensée.

« Le bricoleur » ne sait rien du problème dont on va lui parler, il est dans la méconnaissance, comme les entreprises devant une situation nouvelle et brutale. Mais, précisément, c'est parce qu'il est dans la méconnaissance qu'il va entrer dans un process immédiat d'imagination, il va imaginer des options, qu'il va expérimenter les unes après les autres, recueillir les retours d'expériences, corriger pour arriver à la solution. A méditer : « Quand on connaît tout, on invente rien, quand on ne connaît rien on invente tout » Claude Allègre.

Deux bricoleurs bricolant dans leur garage sur des outils informatiques, sont devenus des stars mondiales : Steve Jobs et Steve Wozniak

CONCLUSION : Stratégies et visions ne sont plus définitives

« Tordre le cou au conformisme » c'est accepter de changer ses modes de pensée, d'imaginer d'autres façons de réfléchir, se dire que la stratégie devient adaptative, pour s'adapter elle-même aux turbulences du marché. Il en est de même pour la marque et la vision qui deviennent également adaptatives. .

Nous ne pouvons nier que la stratégie, la vision, la marque sont conçues en fonction d'une situation de marché à l'instant T (telle est la base de nos réflexions habituelles). Mais que valent ces réflexions l'instant T+1? On peut se poser la question ! Il est alors nécessaire d'adapter, d'imaginer des réflexions adaptées aux situations nouvelles « quotidiennes ».

Nos pensées sur la marque, la stratégie, la vision, ne sont plus définitives