

# BUSINESS *digest*

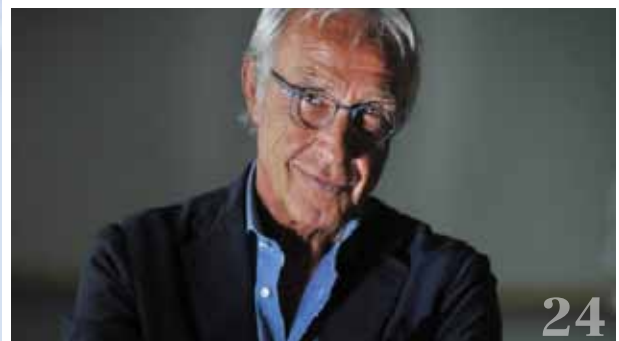
Comment identifier  
et développer  
les **leaders de demain** ?

Progresser grâce aux  
feedbacks (même les plus injustes)

La réceptivité au  
feedback chez IBM



Le succès d'ANZ,  
basé sur ses personnes clé



Et si nous jetions le  
conformisme à la poubelle ?

Innover pour s'adapter et se développer, tout le monde sera d'accord. Pourtant, 70 % des managers disent en synthèse : « Nous ne pouvons changer, et donc nous adapter, car nos organisations ne sont pas assez ouvertes. »\* En d'autres termes, nous sommes menacés par le conformisme. Et si nous jetions ce conformisme à la poubelle pour gagner en agilité ? « *There is no alternative* », comme dirait Margaret Thatcher.



# Et si nous jetions le conformisme à la poubelle ?

Contribution de **Michel HÉBERT**, président de No-Logic consulting, d'après son dernier livre *Le marketing de l'adaptation : le bricolage de la pensée* (L'Harmattan, septembre 2014).

## Dire non au conformisme Les maladies du management

Les théoriciens du management ont accouché de trois maladies graves : le conformisme (la pire), « le contrôlisme » et la bureaucratie. Nous passons ainsi plus de temps à respecter des fiches techniques et à contrôler qu'à imaginer pour capter de nouvelles sources de valeur. Nous appliquons des processus d'organisation et des théories qui datent d'une époque où le monde était simple, linéaire, nous le pensions dominable... c'était il y a 70 ans, époque où des séminaires « comment maîtriser sa croissance » existaient. C'était le bon temps ! De nombreuses entreprises ont été gravement atteintes par ces maladies. Des marques leaders se sont effondrées à force de ne vouloir rien changer pour s'adapter à de nouvelles situations de marchés : Kodak, Polaroid, Leica, Nokia, BlackBerry, etc. Disparues ou

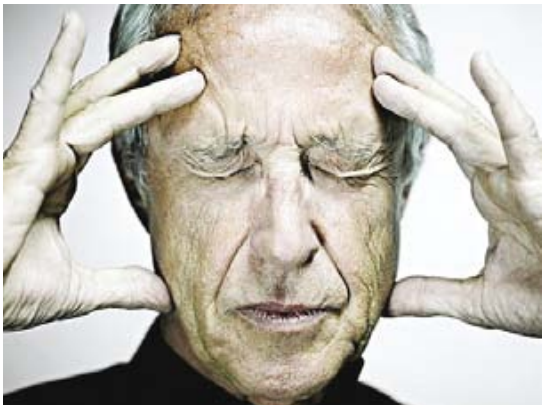
dépassées parce qu'elles voulaient rester dans leur conformisme, leur entêtement, ne pas changer leurs manières de penser et d'agir, en d'autres termes, ne pas s'adapter car elles se pensaient inaltérables ! Le conformisme est une sorte de costume à taille unique. Le même costume est porté depuis 20 ans, et depuis 20 ans des tas d'excuses sont trouvées pour ne pas en changer. Qu'attendons-nous pour le jeter à la poubelle ?

## Un besoin permanent d'adaptation

Jean-Pierre Petit, président de McDonald's France et Europe du sud, qui a préfacé mon livre, définit l'adaptation comme « la capacité de l'homme à bouleverser, à abandonner un ordre établi. L'adaptation induit la destruction ». Conséquence : il faut tout questionner ! Et c'est certainement le problème le plus compliqué à résoudre. Abandonner un ordre établi veut dire avoir la volonté farouche de détruire ce que nous savons, de s'éloigner définitivement du conformisme vieillot de la pensée et adopter le principe d'un changement perpétuel au sein de l'entreprise pour être sans cesse en phase avec les mouvements du monde. Un

\* Étude Limelight réalisée auprès de managers de 800 entreprises en France pour No-Logic Consulting (janvier 2014).

## Qui est Michel Hébert ?



O. Roller

Michel Hébert crée Jump France en 1984, agence de communication devenue la dixième agence française. Jump France, rachetée par TBWA France, s'impose très vite comme la deuxième enseigne forte du groupe. En 2009, lorsque Michel quitte Jump France, elle est devenue célèbre pour ses campagnes Groupama avec Cerise, Pierre Martinet l'intraitable traiteur, Justin Bridou ou les lancements de Neuf Telecom, Yahoo, Century 21, Aoste... et compte 300 collaborateurs. En janvier 2010, Michel devient vice-président de TBWA France qu'il quitte début 2011 pour lancer No-Logic consulting. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, notamment *Le marketing et la communication face à l'imprévisible* (L'Harmattan, avril 2011) et *Pourquoi raisonner métis s'impose à nos métiers ?* (Maxima, 2008).

signe fort : 70 % des managers interrogés dans le cadre de l'étude Limelight 2014 estiment ne pas pouvoir changer car leur entreprise n'est pas assez ouverte. Traduit autrement : nos entreprises ont été pensées pour gérer le conformisme, des lois et théories diverses, mais n'ont jamais été pensées pour être adaptables. Nous voulions construire un monde discipliné, linéaire et nous avons à gérer des problèmes simples, pour ne pas dire simplistes, les prévisions étaient justes, les concurrents peu nombreux (deux par marché : Coca/Pepsi, Avis/Hertz)... Nous avons fini par penser que les entreprises et leurs marques pouvaient circuler sur des autoroutes à quatre voies, en limousine et en vitesse automatique. Mais voilà que tout se dérègle. Nos prévisions sont désormais fausses, comme l'explique le sociologue et philosophe français Edgar Morin. Nous passons de marchés simples à des marchés où les entreprises ont bien souvent des dizaines de milliers de concurrents dans un monde qui n'est plus discipliné, plus linéaire. Face à tous ces nouveaux problèmes, nous nous entêtons à porter le même costume du conformisme et appliquer les mêmes théories. Jeter le conformisme à la poubelle est une urgence pour adopter

d'autres réflexes mentaux en priorité, d'autres sémantiques... d'autres façon de concevoir la stratégie, la vision.

### **Bricoler la pensée** **Pour une culture de l'expérimentation**

Certains seront surpris de lire l'expression « le bricolage de la pensée » en couverture de mon livre. Je la revendique haut et fort pour changer nos façons de penser et d'agir. Le bricoleur rentre immédiatement dans la résolution du problème de façon créative en expérimentant des solutions. Les scientifiques disent eux-mêmes qu'ils bricolent car ils sont souvent devant des problèmes inconnus et il faut donc qu'ils expérimentent des pistes « pour voir » et avoir ainsi des « retours d'expériences » qui les amèneront à d'autres expérimentations, jusqu'à trouver LA solution. Dans le monde de l'entreprise, ces bricoleurs trouvent des modèles dans les personnalités de Steve Jobs et Steve Wozniak, deux adolescents qui s'amusaient à bricoler dans leur garage du matériel électronique... et ont, en trente ans, acquis le statut ...

## « Le long terme devient une suite d'étapes à court terme réussies »

Les autoroutes sur lesquelles nous roulions se sont transformées en pistes du Paris Dakar, adaptation puissance 1 000. « Plus vite » est le maître mot de cette époque : penser plus vite, décider plus vite, exécuter plus vite, s'organiser plus vite face aux fluctuations des marchés, expérimenter les idées plus vite (plutôt que de faire des études de marchés longues et peu sûres) agir et réagir autrement plus vite. Alors, où sont les GIGN, les groupes d'intervention rapide dans les entreprises ? À quoi sert la planification ? Comment bâtir des plans d'affaires à cinq ans avec des prévisions fausses ? Comme le disait Aristote en réponse à la question « qu'est ce qu'un bon général ? », un bon général fait des plans à court terme, sur place au moment où se passe l'événement et pas plusieurs mois avant, en fonction de ce qu'on imagine à long terme. D'où une autre façon de gérer la stratégie : le long terme devient une suite d'étapes à court terme réussies... comme sur le Paris Dakar.

... de légendes du génie et de l'invention en créant Apple. Mais comment développer cette culture du bricolage ?

### Stratégie et vision adaptatives

À l'heure où nous parlons de la nécessité de penser vite, de décider vite, d'exécuter vite, il est temps de donner de la souplesse à des mots structurants comme « stratégie » et « vision », qui orientent la vie de l'entreprise pour de longues années. Stratégie et vision n'échappent pas à la nécessité de l'adaptation et doivent intégrer dans leur signification de l'agilité, de la flexibilité. Jeter le conformisme à la poubelle, c'est introduire aussi de l'agilité et de la flexibilité dans les mots qui en ont besoin.

Le mot « stratégie » signifie planifier quelque chose (ce qui est important), mais il omet une composante importante : son environnement. Puisque les environnements des entreprises sont désormais changeants, le sens du mot stratégie doit s'adapter. « Une » stratégie valable sur plusieurs années ne se conçoit plus. Toute stratégie suit désormais la fameuse courbe en S : elle part de l'émergence, passe par le développement attendu, puis les réactions de la concurrence contrarient la croissance et c'est l'obsolescence. Elle doit donc se réadapter. Comme l'écrivait John Kotter dans *Leading Change* (Harvard Business Review Press, novembre 2012), « il faut parler désormais de stratégie dynamique ». La stratégie est vivante, elle est là pour répondre à des événements de tout ordres et particulièrement aux turbulences et changements du marché. La stratégie n'est plus un outil fixe et immuable, mais un outil évolutif, lui-même adaptable en permanence.

De fait, cette évolution de la stratégie a une influence sur la vision. Toute vision est imaginée en fonction d'une situation de marché à l'instant t. Mais à l'instant t+1, les situations ont changé. La vision est challengée par les crises et événements imprévisibles. Il faut donc savoir la changer, la corriger pour l'adapter à un nouveau contexte de marché, de concurrence, d'opportunités. Même la vision doit devenir adaptative et non plus « la vision pour toujours ». ■

**« Nous avons fini par penser que les entreprises et leurs marques pouvaient circuler sur des autoroutes à quatre voies, en limousine et en vitesse automatique. »**



## L'adaptation en 9 chiffres clés

- 95 % des managers pensent qu'il faut s'adapter de plus en plus vite.
  - Pour 98 %, s'adapter ne s'arrête jamais.
  - Pour 97 %, il faut changer de système mental.
  - Pour 88 %, il faut expérimenter avant de penser.
  - 70 % pensent qu'il est difficile de s'adapter et donc de changer car les organisations des entreprises sont trop policées.
  - 67 % affirment que la guerre marketing se transforme en « guérilla marketing ».
  - 78 % pensent que les consommateurs évoluent plus vite et s'adaptent mieux que les entreprises.
  - Pour 78 %, le long terme devient une suite d'étapes à court terme réussies.
  - 98 % des entreprises sont persuadées qu'il faut introduire dans l'entreprise de la souplesse, de l'agilité et de la réactivité.
- No comment !*

Source : étude Limelight réalisée auprès de managers de 800 entreprises en France pour No-Logic consulting (janvier 2014).