

LE LIVRE CHOC QUI NOUS INVITE À COMPRENDRE LE NOUVEAU MONDE...

Michel Hébert, fondateur de No-Logic : «Aujourd'hui, on n'enseigne toujours pas aux gens qui sortent des grandes écoles comment réagir à l'imprévu.»

CET OUVRAGE FAIT BEAUCOUP DE BRUIT DANS LES MILIEUX DU MARKETING ET DE LA COMMUNICATION, MAIS AUSSI DE L'ENTREPRISE. MICHEL HÉBERT VIENT DE PUBLIER «LE MARKETING ET LA COMMUNICATION FACE À L'IMPRÉVISIBLE: MOBILITÉ, RÉACTIVITÉ, ADAPTATION» AUX ÉDITIONS L'HARMATTAN. MICHEL HÉBERT EST L'UN DES PLUS GRANDS PUBLICITAIRES FRANÇAIS. IL EST LE FONDATEUR DE JUMP, QUI EST LE DIXIÈME GROUPE DE COMMUNICATION EN FRANCE ET IL EST DEvenu VICE-PRÉSIDENT DE TBWA FRANCE EN JANVIER 2010 APRÈS LA CRÉATION DE BEING (FUSION DE TBWA CONSULTING, MAP ET JUMP). EN MARS 2011, TOUT EN RESTANT CONSEILLER DE LA PRÉSIDENTENCE DE L'AGENCE, MICHEL HÉBERT A LANCÉ NO-LOGIC CONSULTING, UNE SOCIÉTÉ QUI INTERVIENT DANS LE CONSEIL ET LA FORMATION. DANS CE NOUVEAU LIVRE, IL ÉVOQUE UN CHANGEMENT MAJEUR POUR LES ENTREPRISES EN GÉNÉRAL (Y COMPRIS LES AGENCES DE COMMUNICATION) : «L'IMPRÉVISIBLE IMPLIQUE QUE LES ENTREPRISES FORTES DE DEMAIN SERONT DÉSORMAIS LES PLUS MOBILES, LES PLUS AGILES, LES PLUS RAPIDES. PLUS LES ENTREPRISES SERONT MOBILES, PLUS ELLES SERONT STABLES».



La Baule+ : *Votre discours était peut-être difficile à comprendre avant la crise économique. Mais on s'est rendu compte que notre monde avait basculé et qu'un nouveau monde était en train de se former. Est-ce aussi ce que vous nous expliquez en termes de communication et de marketing ?*

Michel Hébert : On peut le résumer de cette manière. Bien entendu, la crise a accéléré les choses. Le monde est devenu imprévisible, alors que les entreprises et les gouvernements avaient en tête des théories et des certitudes. Tout ce que nous avons pu apprendre, c'était des théories à partir d'un monde normal, c'est-à-dire un monde sans difficultés. On a donc agi avec des certitudes et on est arrivé à quelque chose qui ressemble au monde que nous vivons aujourd'hui, c'est-à-dire le monde de l'imprévisible. Mais c'est quand même nous qui l'avons fabriqué avec nos certitudes et nos illusions. Donc, ces théories sont de plus en plus discutables et contestables. C'est pour cette raison que je mets en cause beaucoup de choses que nous pensons, des théories

que beaucoup d'entreprises et d'intervenants ne veulent pas changer, parce qu'il est toujours inconfortable de changer. On essaie toujours de tirer sur ses certitudes pour éviter d'entrer dans l'inconfort du changement. Mais aujourd'hui, on arrive au bout du bout. Les entreprises sont comme la France: à force d'avoir différé des décisions douloureuses qu'il fallait prendre il y a des années, aujourd'hui, il faut les prendre en trois mois et, dans nos métiers du marketing et de la communication, nous sommes aussi menacés de perdre notre triple A parce que nous sommes en déficit de pensée intellectuelle nouvelle. Il n'y a plus à discuter, il faut se remettre en cause radicalement. Il est nécessaire de remettre en cause notre schéma habituel de réflexion. Regardez, le sommet de Davos réunit depuis 1971 tous les grands économistes du monde entier, mais ils n'ont jamais rien fait ! Ce sont des gens qui sont toujours dans leurs théories et dans leurs certitudes. Il est temps de faire.

Donc, le Code de la route a changé, il faut raisonner avec de nouvelles règles puisque les routes

ne sont plus les mêmes... Ce qui caractérise ce nouveau monde, c'est la nécessité de nous adapter aux imprévus. Mais personne n'est formé à cela !

Mais personne ! Aujourd'hui, on n'enseigne toujours pas aux gens qui sortent des grandes écoles comment réagir à l'imprévu. On a toujours un regard rétrospectif, pour raconter ce qui s'est passé il y a dix ans et de la manière dont on a réagi il y a dix ans. On vit toujours avec ce regard rétrospectif et on essaie d'appliquer les solutions d'hier. Évidemment, cela marche moins bien ! Nous sommes démunis sur le plan éducatif car il n'y a pas eu de mise en route du changement. Je préconise une solution, c'est d'essayer de chercher des métiers qui fonctionnent avec l'imprévisible. Regardez les chercheurs : pour essayer de trouver des remèdes à une maladie, ils ne fonctionnent pas avec des théories...

**LES GRANDS
ENTREPRENEURS
DE L'INTERNET
N'ONT FAIT AUCUN
BUSINESS PLAN**

Et même, lorsqu'ils découvrent un nouveau virus, il peut avoir muté six mois plus tard...

Donc, on peut presque dire que ces gens-là expérimentent et improvisent des choses pour observer les réactions. Aujourd'hui, je pense que cela doit être la même chose pour les entreprises. Elles doivent passer du marketing déductif au marketing de l'expérimentation. C'est exactement ce qu'ont fait les grands entrepreneurs de l'Internet. Ces gens-là n'ont fait aucun business plan, ils n'avaient rien du tout, ils ont simplement travaillé dans l'expérimentation. C'est l'expérimentation qui peut nous apporter des retours d'expériences et un savoir sur le monde nouveau. Tant que l'on ne fait pas ces expérimentations, on ne saura rien sur le monde nouveau et on ne pourra pas travailler. L'expérimentation, ce n'est plus quelque chose de dédaigneux que l'on met à côté, c'est indispensable pour se fabriquer un savoir.

Simplement, vous connaissez bien les mentalités en France: dès que l'on sort des sentiers battus, on a peur parce que l'on réclame

toujours de la sécurité...

Je ne veux plus raconter des histoires, je parle cash ! Si les gens veulent m'écouter, tant mieux ; s'ils ne veulent pas m'écouter, c'est leur problème, ils iront droit dans le mur. Ce que je reproche au monde des économistes, j'entends le discours des agences de communication et des consultants, c'est que, pour ne pas effrayer les gens, on tient toujours ce même discours. C'est pour cette raison que je m'appelle No-Logic : je tiens un discours décalé. Du reste, depuis que ce livre est sorti, je suis invité dans de très nombreuses conférences avec des gens qui ont envie d'entendre un discours qui aère l'esprit.

N'êtes-vous pas en train de revenir vers la sélection naturelle ? La civilisation nous a amenés à prendre des précautions, à faire des études de marché, à élaborer des panels, à réfléchir pendant des mois... Mais la sélection naturelle, c'est faire les choses naturellement, sans se poser de questions...

C'est l'adaptation naturelle des espèces à l'évolution du monde. Elles se sont adaptées par rapport à tout ce qui a pu se passer au cours des derniers siècles. C'est exactement cela.

Les grandes entreprises sont soumises à une rapidité et à une brutalité des marchés qu'elles ne connaissaient pas. Mais c'est pourtant ce que subissent régulièrement les petits commerçants : lorsque l'un d'entre eux ouvre une boutique sur le trottoir de gauche, il peut avoir un concurrent qui arrive quinze jours plus tard sur le trottoir de droite !

Cette allusion aux petits commerçants rejoint l'expérimentation. Ils expérimentent toute la journée : par exemple, s'il fait beau, ils vont mettre dehors des étals avec des produits spécifiques... Si un concurrent s'installe en face, ils changent leur étalage... Ils sont dans une mobilité extrême. C'est une autre conséquence de l'imprévisible qu'il est difficile de faire adopter par les entreprises. C'est la mobilité, la réactivité et la flexibilité. On vit avec des plans à cinq ans qu'il ne faut pas toucher. Parce que tou-

cher un plan, cela ne se fait pas dans les conventions. Or, personne ne veut reconnaître que les plans sont bousculés sans cesse par des événements inattendus. Je ne suis pas en train de dire qu'il ne faut plus faire de plans : je dis simplement qu'il faut introduire énormément de souplesse dans les plans. Je pense que les stratégies souples ont de l'avenir. Jean Monnet disait qu'il faut savoir ajuster son chemin, tout en restant souple. Les entreprises sont construites avec des plans longs, mais c'est extrêmement fragile de travailler comme cela aujourd'hui.

Prenons un fait d'actualité récent : Free vient de lancer son offre de téléphonie mobile, or il n'est pas évident pour un géant comme France Telecom de réagir en quelques jours...

Cela touche à la conception même de l'entreprise. Quand on dit grande entreprise, on a l'image d'un grand paquebot. Un gros paquebot, cela ne bouge pas vite. Les grandes entreprises seraient bien inspirées de réfléchir à leur organisation en transformant leurs gros paquebots en des armées de hors-bords. Un gros paquebot, cela bouge lentement, cela met trois heures pour tourner, alors qu'un hors-bord met trois minutes pour tourner ! Face à l'excès de concurrence sur les marchés, face à l'imprévisible, on doit devenir flexible, rapide, mobile et réactif. Dans mon livre, je parle de groupes de réflexion rapide. Tant que l'on ne comprendra pas cela, on restera avec des gros paquebots qui auront énormément de mal à bouger. Même sans imprévisible, plus il y a de concurrents par marché, plus les marchés sont en ébullition, plus vous entrez dans des guérrillas où tout est possible. Les guérrilleros sont souples, rapides et réactifs, alors que les gros n'arrivent pas à bouger. L'entreprise doit transformer son organisation pour pouvoir réussir rapidement.

Dans les pistes de solutions, vous nous incitez à raisonner «métis»...

J'ai toujours pensé que le mélange des savoirs était quelque chose qui permettait d'aller beaucoup plus vite en termes d'innovation

et de recherche d'idées. Quand on réfléchit simplement avec un seul métier, à un moment donné, on se retrouve à briguer dans les idées habituelles du métier. Si les gens de la publicité n'étaient pas imbus de leur personne, au point de ne pas vouloir collaborer avec les designers ou les gens du web, on aurait des mondes beaucoup plus chargés d'idées et d'innovations. Mais à force de cloisonner les choses, les gens tournent en rond. On retrouve la même sémantique. Métis, c'est capital. La consultante américaine Lynda Gratton, qui est connue dans le monde entier, montre bien dans son étude que ce sont les organisations où l'on ne défend pas des panaches individuels qui sont les plus innovantes du marché. J'ai pris connaissance d'une étude sur les villes les plus créatives. Les villes les plus créatives dans le monde sont les villes les plus désordonnées architecturalement. Ce sont des villes où il y a une maison, un petit immeuble, un terrain vague... Ce sont des villes qui respirent la diversité et la différence, et qui ne sont pas monolithiques avec seulement des carrés ou des rectangles qui n'inspirent rien...

L'exemple même de ce raisonnement métis, c'est l'invention de l'iPhone...

Évidemment ! Il y a aussi Swatch, Zara, ou même Picard Surgelés qui est une entreprise plus traditionnelle. Ce sont des gens qui sont dans cet état d'esprit. Je comprends que l'on défende son statut, mais c'est aux organisateurs des entreprises de comprendre que cela doit se faire.

LA SÉMANTIQUE A UNE INFLUENCE SUR NOTRE PENSÉE ET DONC SUR NOS ACTES

Cela nécessite tout un bouleversement dans l'emploi des mots...

C'est un point que l'on aborde peu. La sémantique a une influence sur notre pensée et donc sur nos actes. Le sens des mots influe sur nos actes. Les mots que nous utilisons dans le marketing sont généralement stabilisants et rassurants : capital de

marque, ADN de marque, héritage de marque, positionnement de marque... Ce sont finalement des mots très rassurants. Mais cela veut dire que l'on immobilise les choses pour mieux les analyser. C'est totalement ridicule. Dehors, le citoyen a inventé un nouveau langage, celui de la mobilité : on surfe, on zappe, on glisse... Le jour où les métiers du marketing et de la communication prendront ce problème à bras le corps pour réinventer des nouveaux mots, on aura fait un sacré pas en avant. Il faut que les mots inspirent d'autres façons de réfléchir et d'agir.

Les politiques nous expliquent que le monde a changé et que tout notre système monolithique et protecteur n'est plus adapté à la vie d'aujourd'hui. Mais vous voyez bien que les Français sont réfractaires à cela ! Il faudra beaucoup de pédagogie pour faire passer un tel message...

Encore faudrait-il que les Français aient confiance dans leurs dirigeants. Si les dirigeants leur demandent de bouger, il faut qu'ils aient envie de le croire. Là, que les dirigeants soient de droite ou de gauche, je n'ai pas l'impression qu'ils aient envie de croire qui que ce soit. Mais ce qui m'intéresse, ce sont les entreprises : car ce sont elles qui créent des emplois. Si elles ne changent pas de langage, leur marche en avant sera toujours la marche d'autrefois, c'est-à-dire lente, rassurante, modélisée et optimisée. Elles ne seront jamais là où il faut être.

**Propos recueillis par
Yannick Urrien.**

