

Michel Hébert, fondateur de *Jump France* prône l'adaptation permanente

Patrons : les 12 attitudes d'esprit que vous ne pouvez pas ne pas adopter !

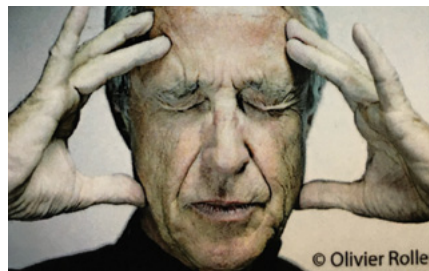
Notre principal challenge n'est pas de respecter des théories inventées il y a 50 ans ou plus, mais de s'adapter à un monde nouveau, qui nécessite de nouvelles façons de penser, de travailler, de se comporter dans l'entreprise...

Nous devons changer le logiciel qui est dans notre cerveau et le reprogrammer. Voici 12 attitudes d'esprit pour quitter « le monde d'avant » et aborder « le monde d'après ».

1. Et si... on oubliait tout ce qu'on a appris, tout ce qu'on sait pour libérer notre cerveau du poids de théories anciennes, pour libérer notre cerveau, des règles déductives et cartésiennes inventées pour « trouver juste », alors que le challenge du monde d'après est de « trouver différent ». Les Kodak, Leica, Panhard, Hewlett Packard, Polaroid... sont quelques exemples d'entreprises qui n'ont pas voulu changer et qui sont restées dans leur cadre habituel. Ceux qui s'en sont sortis, ceux qui ont tout fait pour « sortir du cadre », ont imaginé de nouveaux destins à leur entreprise : Le studio de photo *Harcourt* a totalement changé sa vie en devenant tout à la fois locataire de ses studios pour des manifestations événementielles, et surtout ses trentaines de cabines *Harcourt* (sortes de *Photomaton*), mais qui photographient avec la célèbre lumière *Harcourt*. « Pour sortir du cadre de la pensée habituelle, il faut d'abord se rendre compte, prendre conscience que nous sommes prisonniers d'un cadre » : **Pascal Picq** (Paléoanthropologue, spécialiste de l'évolution de l'Homme, des entreprises et des sociétés). Ce cadre est une suite de théories/solutions logiques, déductives, qui s'enchaînent les unes aux autres, que l'on apprend dans les écoles de commerce. Ces théories sont mises en fiches techniques qu'il faut suivre pour résoudre les problèmes nouveaux auxquels nous devons faire face. Paradoxe de la situation. Nous devons faire face à de nou-

velles situations, mais avec des théories datant de 1950 ! **François Dupuy** auteur de *La faillite managériale* évoque à propos des écoles de commerce, « les écoles de la paresse ». On ne réfléchit plus, on applique des fiches/solutions pensées par d'autres.

2. Et si... en fonction des turbulences fréquentes et irrégulières du monde, on admettait que tout devient adaptatif. Une vision pensée à l'instant t est-elle encore valable à l'instant t+1 ? Personne n'est sûr, il faut donc être prêt à revoir la définition de la vision autant de fois qu'il le faut, en fonction des changements du monde. Vision adaptative, business plan adaptatif (**Tom Peters** parle de « plan hebdomadaire ») et si nous



parlions de stratégie adaptative... car désormais la stratégie n'est plus définitive ! La vision, la stratégie, les plans ne sont plus définitifs, mais adaptatifs.

3. Et si, on admettait donc une fois pour toutes que toute prévision est fautive comme le dit et l'explique **Edgar Morin**, cf. « les extérieurs de marchés ». On ne prend jamais en compte dans les prévisions : la météo, la maladie, les peurs, la politique, tant de choses qui influencent le cours de l'économie.

4. Et si, au lieu de vision, on parlait de clairvoyance ?

5. Et si, comme le font les scientifiques qui travaillent sur des maladies imprévisibles, nouvelles, on pratiquait l'expérimentation afin de recueillir des résultats de l'expérience, qui nous font ensuite mieux comprendre le marché, la cible, le problème au final et envisager des solutions plus sûres et des options nouvelles. **Bill Gates** ne croit pas à la vision, il expérimente tout et définit son chemin ensuite. **Marissa Meyers**, VP de *Google*, disait que chez *Google* tout est en expérimentation

permanente « en version bêta », même chose chez *Zara*, *X. Niel*, *Swatch*, *Apple*, *Facebook*...

6. Et si, nous adoptions la mentalité de ces jeunes entrepreneurs que l'on peut appeler start-up, qui consiste à savoir se conduire en guérilleros et pas comme le font les armées qui bougent en fonction des théories et des organisations imposées par *West Point* ! La guerre marketing a changé de nature. Aujourd'hui le monde est truffé de jeunes entrepreneurs prêts à tout pour vivre ou survivre.

7. Et si nous définissions notre stratégie sur place, au moment où se passe l'évènement et non pas 3 mois avant, dans un plan imaginé en fonction de ce que l'on pense que fera l'ennemi ? « Qu'est-ce qu'un bon général ? Ce n'est pas celui qui respecte à la lettre le plan prévu avant la bataille, mais celui qui sait réagir à vif durant la bataille face à un évènement imprévu » (**Aristote**)

8. Et si nous faisions le constat que le management a accouché de deux maladies terribles : le controlisme et la bureaucratie qui ralentissent toutes les entreprises.

9. Et si le long terme n'était simplement qu'une suite d'étapes court terme réussies. Nos marchés peuvent se comparer aux pistes du Paris Dakar. Pour arriver à Dakar (le long terme), il faut d'abord franchir chaque étape, y arriver dans les temps.

10. Et si on réhabilite l'intuition, l'opportunisme, comme des valeurs essentielles pour que les entreprises deviennent des entreprises d'idées.

11. Et si on abattait les cloisons qui existent entre les différents départements des entreprises, pour faire un travail plus collectif plus riche en matière d'idées. Quand un publicitaire rencontre un publicitaire, il raconte des histoires de publicitaires, quand un médecin rencontre des informaticiens, cela donne l'invention de la chirurgie à distance.

12. Et si on admettait que notre principal challenge est de savoir s'adapter sans cesse aux turbulences du marché et que cela nécessite désormais de savoir : « réfléchir vite, penser vite, décider vite ».

Michel HÉBERT

Et s'il fallait tout changer ?, chez L'Harmattan

Et si... en fonction des turbulences fréquentes et irrégulières du monde, on admettait que tout devient adaptatif.