

**Extrait du nouveau livre de michel Hébert « Et s'il fallait tout changer ! »  
(Ed. L'harmattan)**

## **INTRODUCTION**

# **Tordre le cou au conformisme pour exister, pour changer tout !**

Michel Hébert, publication réseaux sociaux 28/11/2014, 15h37

**Tordre le cou au conformisme pour savoir s'adapter en permanence, pour changer tout !**

**Savoir « détruire ce que l'on sait, pour reconstruire de nouvelles façons de réfléchir et d'agir, pour mieux s'adapter, pour changer tout » !**

**Savoir penser vite, décider vite, exécuter vite, pour changer tout !**

**Savoir réorganiser l'entreprise, pour changer tout !**

**Savoir tout remettre en question, pour changer tout !**

**Tuer le conformisme, pour changer tout !**

Le conformisme, c'est faire comme d'habitude.

Dans un monde calme, c'est à peu près concevable. Ce monde calme, c'est le « monde d'avant ».

Dans le « monde d'après », on ne peut plus faire comme d'habitude si l'on souhaite « s'adapter » à ce nouveau monde.

**Le mot Adaptation est le mot clé pour aujourd'hui et demain et pour longtemps. Si, comme Gary Hamel l'écrit « le monde est désormais fait de discontinuités permanentes, nous allons devoir nous adapter, sans cesse ».**

Pourquoi « adaptation » est-il un mot central ? Parce que, face aux discontinuités de toutes sortes que nous vivons, il nous faut réagir vite pour ne pas nous laisser engloutir.

**Adaptation signifie destruction/reconstruction.**

**Destruction de ce que l'on sait (c'est-à-dire oublier la manière habituelle de réfléchir et d'agir, les théories et conventions).**

**Reconstruction, c'est inventer d'autres façons de réfléchir, d'agir, de s'organiser, pour faire face à de nouvelles situations.**

Reconnaissons-le, changer n'est pas, semble-t-il, si facile et d'une façon générale nous restons dans un douillet conformisme.

**70 % des cadres des entreprises interrogées pensent qu'il est difficile de changer car les organisations sont trop policées, trop « conformistes » ... « Nous sommes noyés dans le conformisme. »**

Nous continuons à suivre les mêmes méthodologies en nous imaginant que le monde est linéaire et qu'il redeviendra comme avant, alors qu'il est désormais dans la discontinuité totale. Un exemple : « On dit que les prévisions sont fausses » (Edgar Morin). Qu'a-t-on fait pour les remplacer ? Rien. Et si les prévisions sont fausses, que valent alors nos business plans à 5 ans ? Rien ! Nous sommes noyés de façon consciente ou inconsciente dans le conformisme de la pensée et ses conséquences.

## **Un entêtement dangereux**

Ceux qui refuseront de changer, ceux qui préféreront nager dans le conformisme, seront engloutis !

Prenons quelques exemples d'entreprises quasiment sorties du marché pour des raisons liées au conformisme de leurs pensées : Kodak pour ne pas avoir à croire au numérique, Nokia englué dans sa suffisance de leader et qui, se croyant au-dessus des autres, n'a pas cru au smartphone, la banque Lehman Brothers et sa croyance irraisonnable dans l'innovation financière... Ces quelques exemples pour démontrer simplement un « refus » de s'adapter, un refus de changer de chemin, une obsession à garder une position, une attitude et une façon de réfléchir identiques.

Toutes les entreprises sont menacées par cet entêtement à ne pas changer de direction. Nous continuons à appliquer ce que nous avons appris dans les écoles, il y a 20, 30 ou 40 ans, à savoir les certitudes, une vision pour la vie, un dédain de la concurrence.

L'éducation, par exemple, doit changer dès l'école primaire et s'adapter à l'évolution du monde. Sans changement profond dans l'éducation dès l'école primaire, jusque dans les écoles de commerce, les élèves sortiront avec en tête des manières de penser déductives, théoriques, qui sont totalement dépassées par rapport au monde dans lequel nous vivons, un monde de discontinuités permanentes ! J'y reviendrai.

### **La politique, à propos de l'entreprise France.**

La politique doit changer, doit devenir exemplaire pour tous les jeunes qui arrivent dans le marché du travail et s'adapter au monde nouveau dans lequel nous sommes. Songez que les citoyens de tout âge reçoivent chaque jour un lot de promesses politiques, construites dans un seul et unique objectif, « la réélection ». La politique représente le conformisme le plus absolu !

Les citoyens le savent et c'est une des raisons de leur manque de confiance dans nos dirigeants, qu'ils soient de droite ou de gauche. Les gens de la politique n'ont pas réalisé qu'ils dirigeaient une entreprise, « l'entreprise France ». Une entreprise ne se dirige pas avec des promesses non tenues et des orientations vagues, mais avec des stratégies claires, avec une connaissance de l'économie et des entreprises, avec une meilleure compréhension de ce qu'est la société, et ce, pour trouver les bonnes adaptations pour l'entreprise France.

La méconnaissance du monde de l'entreprise par nos dirigeants est incroyable. Seul M. Macron semble y connaître quelque chose, je lui ai consacré un texte intitulé « Macronisation », qu'on a pu voir sur tous les réseaux sociaux et que vous retrouverez dans les textes de ce livre. Rares sont les personnages politiques qui sont prêts à « casser la baraque », comme le dit François Fillon. Nathalie Kosciusko-Morizet a écrit un très bon livre, courageux, avec toute sa sensibilité féminine, « *Nous avons changé de monde* », sur le changement qui devrait être mis en place dans les milieux politiques.

L'entreprise France devrait avoir une stratégie de développement : où est-elle ? un service d'innovation : où est-il ? etc.

Les gens de la politique donnent, à l'évidence, le mauvais exemple.

Mais ce ne sont pas les seuls à donner le mauvais exemple. Des scandales concernent des grandes marques qui mentent ou trichent, sur leur impact écologique par exemple. L'un de mes textes s'intitule : « *Nous sommes cernés par le mensonge* » politique, industriel, financier.... Quel exemple pour les générations de demain !

Et puis, on nous apprend, on entretient « le confort du long terme », dans un contexte où personne n'est capable de prévoir, alors que les gens sensés savent que le long terme devient une suite d'étapes à court terme réussies. On nous apprend ainsi les plans à 5 ans à suivre méthodiquement, comme lorsqu'on conduit sur une autoroute. Le problème est que, sur les autoroutes du business, il y a du monde aujourd'hui et (comme le chante Francis Cabrel) qu'« il faut trouver sa place dans le trafic ».

Tout est remis en question ; même les mots que nous employons, inventés, suggérés, il y a 70, ou 80 ans, pour nous faire aller dans le bon chemin, sont aujourd'hui dépassés. Intuition, opportunisme deviennent des mots essentiels sur tous les sujets d'innovation. Mais l'intuition et l'opportunisme ne sont pas des mots qui ont encore droit de cité dans les entreprises, alors que les Swatch, Apple, Google, de nombreuses start-up ont réussi grâce à l'intuition et à l'opportunisme. Certains magazines parlent encore de « l'océan bleu », inventé il y a des dizaines d'années, comme la recette infallible de nos jours. Ridicule !

**Au final, le logiciel situé dans notre cerveau est vieux, mal entretenu, englué dans la logique des théories inventées il y a 70 ans, entretenu dans les écoles par des professeurs qui eux-mêmes ne veulent rien changer à leurs cours.**

Question pour les chefs d'entreprises : dans le monde du futur, de quoi est-on sûr ?

Réponses : nous ne sommes sûrs de rien. La seule chose que l'on peut dire avec certitude, c'est que tôt ou tard les entreprises seront obligées, contraintes à changer de fond en comble. Lorsque je dis changer, je signifie « se remettre totalement en question » et, donc, pour les entreprises, cela signifie s'adapter, se transformer, ne plus faire la même chose de la même façon.

« La seule façon de faire avancer les entreprises sera de provoquer désordre et frictions, de rester à l'affût, de se comporter comme un guérilléro ou un flibustier, d'oser exposer des idées farfelues à ses supérieurs, sans avoir peur des sanctions » (Peter Drucker).

**Le temps de laisser chacun exposer « sa liberté de pensée » est arrivé. Cela va totalement changer les organisations des entreprises. Chaque collaborateur a un bout de la solution au problème de l'adaptation qu'affronte l'entreprise. Encore faut-il leur laisser la possibilité de s'exprimer, totalement, avec franchise et en toute quiétude.**

**Et si... « Le "monde d'après" n'était pas une continuité du monde d'aujourd'hui, mais une série de discontinuités permanentes. » Gary Hamel**

**« Vous ne pouvez pas changer votre futur, mais vous pouvez changer vos habitudes et celles-ci changeront votre futur. » Marco Polo**

Chacun est concerné par « le monde d'après » et l'adaptation, les entreprises, les cadres de l'entreprise, l'éducation... Le monde d'avant consistait à respecter des théories admises par tous, très logiques, rassurantes, etc, chacun dans son bureau. Le monde était simple, les problématiques l'étaient également, les marchés étaient simples (3 ou 4 concurrents par marché). Cette époque-là date des années 40. Le problème est que, dans la majorité des cas, on travaille 70 ans plus tard de la même façon. Telle est la conséquence majeure du conformisme, faire comme d'habitude.

**Pourtant, 95 % des entreprises interrogées pensent qu'il faut s'adapter de plus en plus vite (résultats étude Limelight 2015).**

Tout ce qui est aujourd'hui pratiqué dans les domaines du management, du marketing et de la communication date des années 40/50, le tout, bien sûr, « ripoliné »

avec de nouveaux mots voulant dire la même chose qu'avant, la même chose que dans « le monde d'avant ». Le langage du management d'aujourd'hui, ne changeant pas ou peu, devient finalement une sorte de discours politique où on dit ce qu'on va faire sans le faire. Soyons francs, c'est bien ce qui se passe dans bon nombre d'entreprises.

Mais aujourd'hui, nous sommes dans le monde d'après, ce monde incertain où les prévisions sont fausses, où les accidents imprévisibles se multiplient, monde où le consommateur citoyen s'est éduqué au marketing, pianote comme un pro sur son ordinateur, un citoyen qui a tout compris des ficelles du marketing et de la communication.

Rares sont les entreprises « classiques » qui sont capables de sortir de leur autoroute habituelle et de changer de direction rapidement pour s'adapter avant que l'inévitable n'arrive.

Les start-up, en revanche, sont certainement plus mobiles, plus réactives, dotées d'un état d'esprit entrepreneurial, mais qui ne les dédouane pas du passage par le changement de fond en comble... et de l'adaptation.

La seule chose dont nous pouvons être sûrs est que le changement change !

Simplement, les changements auxquels les entreprises sont soumises sont aujourd'hui dévastateurs ; il ne s'agit plus de continuité dans le changement, il ne s'agit plus de problèmes de changements classiques, pour lesquels il existe des fiches de marketing ou de communication de crise ! Il s'agit de problèmes, de ruptures totalement imprévisibles qui déboulent sur les marchés sans « se présenter » et qui n'ont jamais été envisagés.

Le changement change à son tour de nature.

Si le changement change, l'entreprise doit aussi changer de façon radicale pour s'adapter.

<b>Changement et adaptation sont deux mots désormais indissociables</b>
---

**S'adapter vite ! S'adapter en permanence !**

Carlos Ghosn a été un exemple dans l'adaptation de Renault et Nissan.

**Conclusion : il faut changer tout dans les entreprises !**

Le management doit changer dans sa manière de faire.

Les salariés de l'entreprise doivent aussi changer en ayant une liberté de penser et de dire ce qu'elles pensent.

Les organisations doivent donc aussi changer, donc les business plans doivent changer, donc les visions sont remises en questions, donc l'innovation doit redoubler d'ardeur, donc les mots que nous employons qui datent de 1940 doivent désormais être remplacés par d'autres mots plus en phase avec « le monde d'après », la réactivité, la mobilité, la flexibilité, la vitesse de réflexion, de décision, d'exécution, l'intuition, l'opportunisme... le métissage des métiers de l'entreprise.

Si le changement change dans des marchés surpeuplés d'entreprises classiques ou digitales, dans des marchés où la vitesse de réaction face à l'imprévisible est décuplée, il faut bien admettre que la meilleure façon de lutter et de s'adapter face à l'imprévisible, c'est de créer des entreprises d'idées ! On ne pourra affronter des événements imprévisibles et s'y adapter que si on a la capacité de trouver de nouvelles façons de réfléchir et d'agir (des idées par conséquent).

Il faut transformer l'entreprise en entreprise d'idées. Nous vaincrons les événements imprévisibles, non pas avec des règles ou théories, mais grâce à des idées adaptées à l'ennemi qui nous agresse. En d'autres termes, nous devons tous devenir des guerriers, des guérilléros, prêts à engager le combat contre les événements imprévisibles.

Pour nous adapter, nos armes sont la vitesse de réflexion, de décision, la capacité à être créatif, l'intuition, l'opportunisme, l'envie, la passion, le courage, favoriser la réflexion collective et la liberté de pensée, la remise en cause de nos méthodes, des organisations trop rigides, donner la liberté de penser à chaque personne dans l'entreprise.

Il faut, comme le dit le titre de ce livre « changer tout ».

**« Et s'il fallait tout changer ! » est disponible sur le site de l'éditeur [www.harmattan.fr](http://www.harmattan.fr), [Amazon.fr](http://Amazon.fr), [Fnac.com](http://Fnac.com) ou en commande chez les libraires au prix de : 23,50 €.**