

# PLONGEON DANS L'IMPRÉVISIBLE... AVEC MICHEL HEBERT !

**S'adapter, parce que... l'imprévisible ! L'imprévisible nous plonge dans la méconnaissance et paradoxalement, c'est sans doute notre chance. Et si... l'on enseignait la méconnaissance ?**

L'expression « le monde change » dite des milliers de fois, est devenue d'une plate banalité. Il faut être précis sémantiquement. « Le pouvoir des mots influe sur notre façon de penser et d'agir » disait Alain Etchegoyen.

Plus nous le saurons, plus nous aurons la bonne adaptation au nouveau monde, à son rythme, à sa direction. La sémantique implique un mot précis et chaque mot implique ensuite une pensée, une action. Plus nous sommes précis sur la qualification du monde, plus nos nouvelles pensées et actions seront précises, adaptées au sens du monde.

Le mot imprévisible plaît ou ne plaît pas, mais il s'agit d'un mot qualifiant qui indique le tempo du monde, son rythme, et les directions à prendre par les entreprises pour nous adapter, pour le combattre, le comprendre et l'amadouer.

C'est l'imprévisible qui règne aujourd'hui sur le monde, (61 % des entreprises pensent que désormais, l'imprévisible est devenu le défi numéro 1 à affronter. Etude Limelight 2013), qui nous « force » à nous adapter et certainement à envisager d'autres façons de penser et d'agir pour mieux se développer. Encore faut-il le faire avec optimisme, mais aussi avec courage, énergie, volontarisme...

L'adaptation à une situation difficile, à une évolution sociétale ou de marché brutale implique un combat. Durant un combat, il faut savoir s'adapter aux différentes situations qui se présentent pour déstabiliser l'adversaire, et gagner. C'est obligatoire pour gagner. Tous les sportifs de haut niveau le disent.

**L'imprévisible est sans doute notre chance car il nous entraîne dans la méconnaissance. Et si on enseignait la méconnaissance ? Et si la méconnaissance provoquée par l'imprévisible était positive ?**

On pourrait penser qu'il devrait exister des cours de méconnaissance pour vider les esprits des théories ou savoirs encombrants, ou en tous les cas inadaptés à notre époque et laisser de la place à de nouveaux savoirs.

L'imprévisible est un combat inattendu qu'il faut mener. Comme tout combat imprévisible, on est bien sûr dans la méconnaissance complète sur le nom du vainqueur mais aussi dans la méconnaissance sur la façon d'engager le combat, méconnaissance sur le traitement de cet événement qui ne correspond à aucun épisode passé, répertorié.

Donc une conséquence à laquelle nous devons nous préparer est que l'imprévisible commence par se subir (puisque ça ne se prévoit pas) et donc la première chose qu'on effectue est un combat immédiat, avec l'objectif prioritaire de sortir très vite de la situation dans laquelle l'imprévisible nous plonge, en expérimentant, en essayant de multiples choses pour voir les retours d'expérimentations et s'en sortir. Autrefois devant ce type de problèmes, on faisait des réunions, et on prenait son temps pour les faire.

Paradoxalement, cette méconnaissance est positive et va nous aider à être énergiques et à mieux nous adapter. C'est le fait que nous soyons dans la méconnaissance, provoquée par l'imprévisible, qui fait que nous allons être obligés, contraints et forcés de sortir de nos vieilles théories et conventions totalement inadaptées, pour en inventer de nouvelles, adaptées à un monde du désordre total.

Claude Allègre, scientifique, qui fait donc de la recherche et qui est familier des pensées nouvelles et nouvelles solutions, dit : « Quand on connaît tout, on n'invente rien, quand on ne connaît rien on invente tout ». Dit autrement : plus on sait, ou plus on croit savoir, moins on invente des choses nouvelles, et plus on répète ce que l'on a fait la veille.

Conséquence : moins on sait, plus on crée, donc vive la méconnaissance !

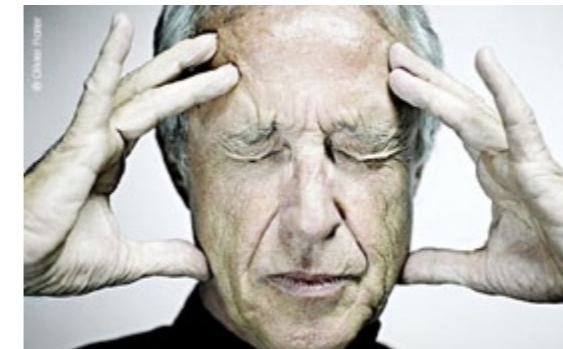
Einstein aurait pu répondre ou renchérir les propos de Claude Allègre avec sa fameuse citation qui devrait être « punaisée » dans tous les bureaux : « L'absurdité consiste à faire et refaire chaque jour la même chose en pensant que ce sera différent ». J'ai souvent posé cette question lors de mes conférences : « Avez-vous conscience de faire la même chose que la veille ? » Dans la majorité des cas, on m'a toujours répondu positivement.

**L'imprévisible... vous avez dit imprévisible ? Quelques exemples pour la forme.**

Des pays font faillite, des banques aussi. Les médicaments tuent, Fukushima bien sûr, des suicides dans des entreprises qui affectent leur image. Le tueur de Norvège qu'on a vu dans le monde entier en photo avec ses polos Lacoste. Dior et son John Galiano qui crie « vive Hitler » à la TV, le web qui fait que tout est

amplifié et devient instantané, le Concordia, Ferrari qui devient un mot interdit en Chine, BP et la Louisiane, le piratage de produits par des entreprises indélicates... D'autres événements tragiques que je ne cite pas font partie de l'imprévisible.

Il me serait possible d'écrire 200 pages sur la liste des événements impensables, inenvisageables, imprédictibles, qu'on ne peut anticiper qui secouent les entreprises de la planète entière et vis-à-vis desquels nous n'avons pas de méthodes répertoriées, nous allons devoir comme on le verra plus loin inventer la, les ripostes, sur le champ, dans l'immédiateté.



**L'imprévisible n'est pas une crise, ni une incertitude !**

Trois termes : crise, incertitude et imprévisible sont des mots employés ici et là pour désigner un gros problème. C'est une erreur grossière, car ces trois mots obéissent à des situations différentes, à des analyses différentes, des stratégies et actions différentes.

Si on doit être précis sémantiquement pour mieux s'adapter alors il faut bien distinguer le sens de ces trois mots.

A l'origine, l'imprévisible a souvent une croyance forte type « Ca ne peut pas arriver ». Exemple, Orange est indétrônable grâce à sa qualité, pourtant en un an, deux pannes se sont produites. Concordia ne peut pas couler, une banque ne peut faire faillite, la sécurité de Fukushima était le nec plus ultra en la matière. Un Etat ne peut pas faire faillite...

Plus la croyance est forte, plus l'imprévisible prend de la dimension lorsqu'il se produit.

Ensuite l'imprévisible est un événement. Et il se distingue des crises habituelles ou de l'incertitude par son caractère exceptionnel et unique, inconcevable, impensable. Autrement dit, il faut qu'il y ait un avant et un après l'événement pour qu'il soit jugé comme imprévisible. L'événement fait date, il y a un avant et après Concordia, Lehman Brothers, la crise financière, BP et la Louisiane, Lacoste et Anders Behring Breivik, Galliano et Dior.

**Il y a des fiches de communication de crises, il n'y a pas de fiches de communication sur les événements imprévisibles.**

Les crises sont différentes, et elles correspondent souvent à des événements précédemment connus dans le passé, répertoriés dans nos cerveaux. On a des fiches de communication de crise au congélateur

qu'on sort en cas de besoin. Findus ou Picard relèvent plus de la crise répertoriée car il y a déjà eu des événements de ce genre. Free a provoqué une crise sur le marché de la téléphonie mais les opérateurs historiques savaient comment répondre.

**L'incertitude ? Mais de tout temps le marketing a été incertain ! Parler de l'incertitude comme un danger est absurde.**

Le marketing de tout temps a été incertain. Le marketing classique consiste à travailler sur un objectif (une certitude), qui est ce que l'on souhaite, donc qui est connu, et l'on calcule la marge d'erreur qui nous sépare de la certitude. On sait donc dans quelle direction on va et contre qui on se bat.

L'imprévisible, lui, vous tombe dessus et il vous offre le combat ou la capitulation immédiate. Bref, on est devant une page blanche. Les fiches de communication de crises, elles sont déjà remplies, cela change tout.

**« C'est la fin de nos certitudes et illusions » comme Edgar Morin avait pu l'écrire.**

Un chiffre : 64 % des entreprises pensent que l'imprévisible change leurs manières de travailler (Etude Limelight 2013).

Les prévisions sont fausses car elles ne prennent pas en compte « les extérieurs de marchés », c'est à dire la météo, les peurs, les maladies, la politique, l'environnement... Tant de choses qui ont une influence sur les citoyens que vous êtes et que je suis et qu'on ne prend jamais en compte dans les prévisions qui ne peuvent donc être que fausses.

Tout était fait pour simplifier les choses. On immobilisait tout pour simplifier l'analyse, c'était plus facile. Mais aujourd'hui, le temps que l'analyse soit rendue, le marché a déjà changé. Nous avons une sémantique rassurante et logique, une vraie sonate cartésienne : modélisation, planification optimisation... merveilleux. Cela ne correspond plus à rien, cette sémantique, dans le monde nouveau dominé par l'imprévisible. « On nous a appris en fait à construire des entreprises disciplinées, simples avec un état d'esprit d'ingénieur, pour résoudre des problèmes simples » - Edgar Morin. Nous n'avons pas fait l'effort de sortir de notre cadre de pensée habituelle pour des raisons de confort.

Ce qui est clair aujourd'hui est qu'on ne peut s'adapter qu'avec trois qualités comme on le verra plus loin : l'imagination, l'énergie et l'envie de combattre pour gagner. « Combien d'entreprises ont disparu corps et bien pour n'avoir pas su s'adapter à de profonds changements » - Pascal Pic.

*Ces propos sont des extraits de conférences sur l'adaptation de Michel Hebert, président de NO-LOGIC consulting.com*