

BRIQUE 1

Le monde change. Non. Il a déjà changé.

- **Prise de conscience.**
Nouvelle ère : nouvelle stratégie ?



Explosion du data. Entreprise citoyenne. Déconsommation. Personnalisation. Immédiateté. Sécurité. Cellule familiale. Communautés. Autant de tendances qui marquent le monde de l'entreprise, qui doit intégrer ces dernières afin de rester pertinente stratégiquement et demeurer pérenne. Toutefois,

le monde dans lequel nous vivons va bien au-delà d'une accumulation de nouvelles tendances émergeant de façon isolée. En effet, plusieurs auteurs clament que nous sommes maintenant entrés dans une nouvelle ère, que certains appelleront l'ère du post-postmodernisme. En réaction à une certaine ironie de la période post-moderne, causée par un individualisme exacerbé, le post-post-modernisme propose que nous entrions plutôt dans une ère portée par la confiance, le dialogue, le lien et la sincérité. Comme nous le verrons dans les prochaines pages, Nicolas nous propose de voir notre société comme étant entrée dans « l'ère holistique », une ère caractérisée par un véritable retour aux Hommes.

Ainsi, le leader, constatant que nous entrons dans une nouvelle ère, est amené à se poser de grandes questions sur comment repenser l'entreprise d'aujourd'hui. De nos jours, nombre d'entreprises réfléchissent à comment opérer un réel retour aux Hommes au sein de leurs organisations. On se demandera : *qu'est-ce que l'organisation ? À quoi sert-elle vraiment ?* Et surtout : *comment mes collaborateurs peuvent-ils contribuer à la bâtir, à l'incarner ?* Bien sûr, ces réflexions, une fois transformées en actions, auront des implications importantes pour la stratégie d'entreprise. Ces actions

sont d'ailleurs le centre d'intérêt des chercheurs d'un courant de la littérature académique appelé *strategy-as-practice* (« la stratégie comme pratique »). En se basant notamment sur leurs écrits, nous proposons qu'un changement d'ère porté par un retour aux Hommes mène à trois grands constats sur la stratégie, constats qui sont intimement inter-reliés.

Premièrement, un retour aux Hommes laisse à penser que la stratégie doit faire une plus grande place à l'implémentation. En effet, la stratégie n'est pas vraiment stratégie jusqu'au moment où elle prend forme et agit sur la réalité organisationnelle, et ce grâce aux diverses pratiques concrètes que mettent en place les collaborateurs (ex. création de supports concrets pour matérialiser la stratégie). En somme, la stratégie, ce n'est pas que des plans et des mots ; c'est des pratiques au quotidien.

Deuxièmement, un retour aux Hommes laisse à penser que la stratégie doit se vouloir plus entrepreneuriale. En effet, la découverte, la création et l'exploitation d'opportunités est possible quand les leaders d'une organisation donnent autonomie et responsabilité à l'ensemble des collaborateurs. Ainsi, une dynamique entrepreneuriale et « *bottom up* » se crée, permettant une création et une capture de valeur émergentes et différentes.

Troisièmement, et logiquement, un retour aux Hommes laisse à penser que la stratégie n'appartient pas aux élites. Nous l'avons mentionné précédemment, la stratégie, selon nous, appartient à tous et à chacun, du cariste en entrepôt au vice-président marketing, en passant par le gestionnaire de projets DSI. Et c'est dans le *faire* de tous les acteurs que la stratégie prend vie. Ainsi, nous invitons nos lecteurs à laisser tomber l'idée que la stratégie est fixée, écrite et immuable : au contraire, elle est continuellement mouvante, comme le sont nos équipes et les membres qui la constituent. Cette prise de conscience, où la stratégie passe d'un objet statique qui appartient aux élites à un processus dynamique qui appartient à tous, sera au cœur de ce livre et portera les briques de la « Yellow Brick Road ».

C'est dans cette optique que Nicolas nous témoigne dans les prochains paragraphes des sources d'inspiration qui l'ont amené à voir que le monde avait changé. Ces sources permettent effectivement d'entrevoir que la stratégie a elle-même besoin d'être repensée.

Également, une nouvelle ère, portée par l'Homme, amène à voir le renouveau stratégique, défini comme « le processus par lequel une entreprise change de trajectoire en changeant son orientation stratégique et les capacités qu'elle déploie pour y arriver » (Schmitt, Raisch & Volberda, 2016), comme projet profondément humain.

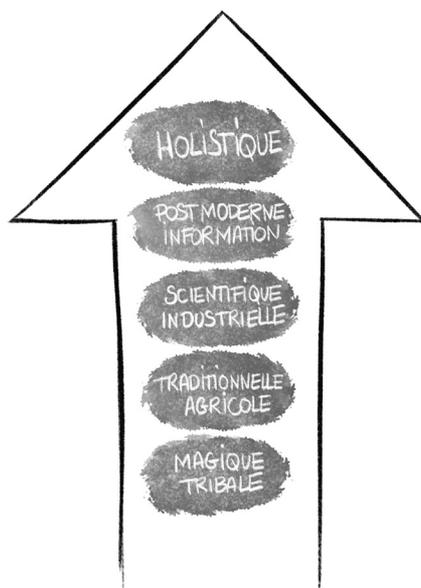
■ ***Du constat à l'action.***
De plain-pied dans une nouvelle ère



Le monde change! Non, en fait, il a déjà changé.

Voilà un constat que j'ai fait il y a plus d'une dizaine d'années et qui a motivé mon intérêt vers le chemin de la « Yellow Brick Road ». Oui, les organisations d'aujourd'hui connaissent et s'approprient les grandes tendances de marché et sont pleinement conscientes du besoin de continuellement s'adapter. Or, mes lectures m'ont permis de réaliser que le monde qui change va bien au-delà de simples tendances de marché. Ce changement, c'est un véritable changement d'époque, un changement d'ère. Et nous avons la chance, en tant que leaders, de vivre ce changement. Cependant, je crois profondément qu'un changement d'ère amène aussi avec lui de grandes responsabilités. En effet, je pense que le leader d'aujourd'hui se doit de créer des organisations qui reflètent cette nouvelle ère et les valeurs qu'elle porte. Ainsi, dans les prochains paragraphes, je souhaite partager avec vous les sources d'inspiration qui m'ont amené à voir le monde différemment et à m'engager sur la première brique de notre Yellow Brick Road.

Entrée dans une nouvelle ère



Un des premiers témoignages m'ayant permis de mieux concevoir comment le monde a changé est celui de Marc Halévy, philosophe et expert en prospective, lors d'une conférence organisée au sein de Kiabi. Au cœur de ce partage, l'expert a posé la théorie que chaque ère est amenée à décliner pour laisser émerger une nouvelle ère. Selon Halévy, nous serions en fait entrés dans la 5^e ère de notre Humanité. À peine sortis de l'ère post-moderne et de l'information, qui a connu une accélération majeure avec internet et le data, nous entrons maintenant dans l'ère holistique. Oui, nous clôturons à peine la seconde révolution industrielle, pour aller vers le pic asymptote d'une consommation et d'une satisfaction client basée notamment sur l'accessibilité et l'immédiateté des produits et des services. Depuis les dernières années, nos entreprises et nos organisations vivent de grosses accélérations en termes d'évolution de leurs business models, et ce pour s'adapter à la fois aux réponses technologiques et émotionnelles attendues à la fois par les clients et les collaborateurs.

Entrée dans l'ère holistique (Marc Halévy)

Selon l'auteur¹, les grands piliers qui animent cette nouvelle ère holistique viennent nous challenger, nous, leaders, dans nos manières de manager et de piloter nos entreprises. En effet, nous sommes passés de :

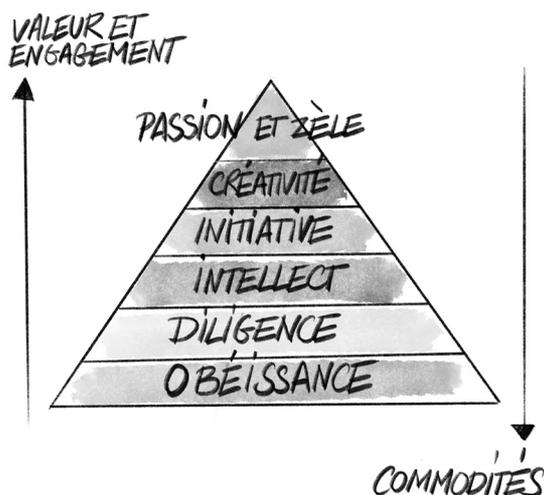
- 1. En termes de ressources :** de l'abondance à la pénurie
Vers un monde de sobriété, de frugalité et de seconde vie.
- 2. En termes d'activités :** du mécanique au numérique
Vers un monde favorisant la pensée, l'intellectualité et le channel less.
- 3. En termes d'organisations :** du pyramidal au réseau
Vers un monde favorisant l'organicité, la proximité, le glocal, la vitesse et le lien.
- 4. En termes de consommation :** du prix à la valeur
Vers un monde favorisant la virtuosité, la personnalisation, l'émotion, la prédiction et le lien fort avec la marque.
- 5. En termes de projets :** du tout progrès permanent au bien-vivre
Vers un monde fort en spiritualité, en authenticité, en sécurité et faisant la promotion de la vie privée, de la lenteur et du vieillissement.

La lecture de ces grands principes directeurs orientant notre nouvelle ère a été une réelle inspiration pour moi. Je me suis dit : « Imaginez comment ces nouveaux principes peuvent venir déséquilibrer nos stratégies et nos business models d'entreprises ! Par quels produits, par quels services, par quels modes de production, par quels modes de transport, par quel management, voire par quelles valeurs allons-nous répondre à l'appel de l'ère holistique ? Comment imaginer une organisation de son temps qui soit au plus proche de nos clients et de nos collaborateurs ? » Je vous avoue, à l'époque, cette question me donnait du fil à retordre ! Toutefois, j'avais l'intime conviction que *pénurie, numérique, réseau, valeur* et *bien-vivre* étaient les maîtres-mots de mon époque, de notre époque.

1. Source : Marc Halévy, travaux et conférences disponibles sur internet sur le thème de la bifurcation : « Qu'est-ce qui nous arrive ? »

Pyramide des capacités humaines

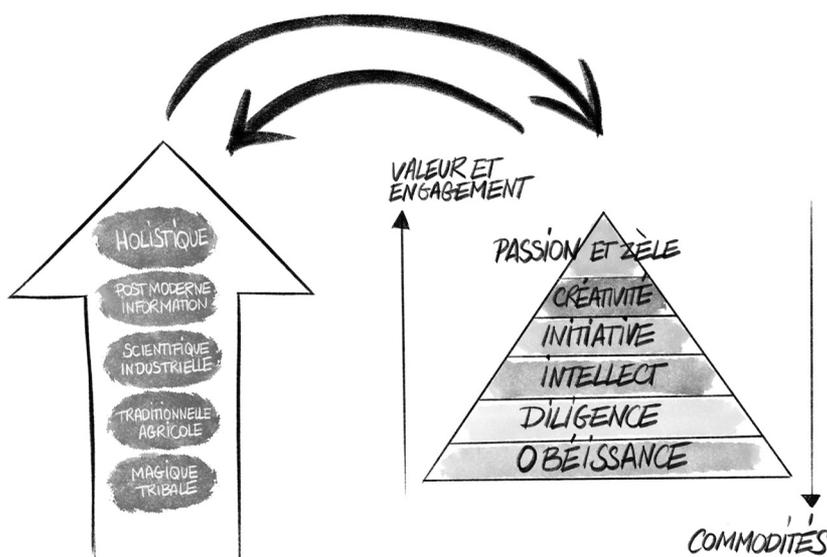
Une autre lecture sur le changement d'ère que nous vivons qui m'a particulièrement inspiré est la lecture du livre *La Fin du management. Inventer les règles de demain* de Gary Hamel (Vuibert, 2008 pour la traduction française). Ce dernier utilise une pyramide (qui a la structure de la pyramide de Maslow) pour y associer des compétences et des capacités humaines utiles en entreprise ; et surtout, pour voir comment ces capacités évoluent en fonction de l'environnement dans lequel le collaborateur évolue.



Gary Hamel met en avant trois défis majeurs à relever pour réinventer l'entreprise : accélérer fortement le rythme du changement de la stratégie, faire en sorte que l'innovation soit l'affaire de tout le monde, tous les jours et créer un environnement de travail motivant où chacun donne le meilleur de lui-même.

Je me suis amusé à travailler un rapprochement entre la pyramide de Hamel et la pyramide de Maslow afin de voir si les comportements en entreprises, si l'éveil des consciences des collaborateurs pouvait évoluer au fil de l'évolution de l'entreprise, au fil de l'évolution du management des dirigeants.

Nous pouvons constater les éléments suivants: (1) les besoins psychologiques sont associés à des capacités d'obéissance, (2) les besoins de sécurité sont associés à des capacités de diligence, (3) les besoins d'amour et d'appartenance sont associés à des capacités d'expertise, (4) les besoins d'estime des autres sont associés à des compétences d'initiative, (5) les besoins d'estime de soi sont associés à des compétences de créativité, et finalement, (6) les besoins d'accomplissement personnel sont associés à des compétences liées à la passion.



Selon moi, nos entreprises ont adapté au fil du temps leurs approches pour proposer des styles de management et d'organisation répondant aux évolutions de leurs collaborateurs. En allant un cran plus loin et en juxtaposant les travaux de Marc Halévy à ceux de Gary Hamel, j'ai donc réalisé que, d'organisations basées sur l'obéissance à la fin de l'ère agricole jusque l'ère industrielle, nous nous sommes peu à peu dirigés vers des accompagnements managériaux et des formations qui nourrissent l'expertise, la prise d'initiative puis la créativité.

Or, où en sommes-nous aujourd'hui ?

En regardant la pyramide de Maslow, nous pourrions être portés à croire que nous atteignons, dans de nombreux pays, le sommet de la pyramide – pour nous rapprocher d'une recherche de l'accomplissement personnel, après avoir gravi les divers étages au fil des décennies. Cela ne vaut pas seulement en tant que collaborateurs, mais aussi en tant que femmes et hommes, et en tant que citoyens (je le répète, cela est bien sûr valable dans nombre de pays dont les populations peuvent satisfaire de manière pérenne leurs besoins primaires). L'ère holistique, telle que décrite par Halévy, vient donc nous percuter dans la capacité que nous aurons à libérer *la passion* dans ce que nous sommes, dans ce que nous faisons et dans les produits et les services que nous proposons ; et ce pour nos clients, pour nos partenaires et pour nos collaborateurs. Cette passion, c'est pour moi ce fameux objectif ou « cap commun » dont nous parlions en introduction, et qui anime la transformation d'entreprise.

Une bascule définitive

Beaucoup d'entre vous serez d'accord pour dire que le passage entre l'ère post-moderne et l'ère holistique s'est fait extrêmement rapidement : cette dernière est arrivée de plein fouet, prenant de court nombre d'entreprises. Mais qu'est-ce qui fait que nous avons vécu de manière aussi rapide cette bascule définitive entre les deux ères ? Tout simplement : notre planète.

Nous sommes arrivés au bout d'une consommation infinie qui repose sur des ressources finies. L'impact de nos modèles d'entreprises et de consommation, exacerbé par internet et le data, nous a amené aux limites de ce que notre planète pouvait fournir à nos modèles de consommation, qui doivent servir plus de 7 milliards d'habitants (et rapidement 11 milliards vers 2100) ! Nos entreprises vont vivre une nouvelle résilience et vont devoir oser relever un nouveau défi, un défi peut-être encore plus important que ceux de la révolution technologique et émotionnelle portés par la période précédente (Jérémy Rifkin, essayiste américain et spécialiste de prospective, parle de « 3^e révolution »). Oui, le défi est de taille : il faudra imaginer des évolutions de business models et d'organisations qui répondront à la fois aux attentes des consommateurs, des