



Change Management

La gestion du changement

Les principes de changements réussis dans les entreprises

Dr. Peter Kruse 11.03.1999

1e partie: La théorie du changement

J'aimerais tout d'abord vous souhaiter la bienvenue à cette conférence. Je suis ravi que vous preniez le temps de m'écouter, car, s'il y a une chose que j'ai apprise ces dernières années, c'est que le temps est un bien de plus en plus précieux. Je vous remercie donc de consacrer un peu de votre temps à mon sujet favori, qui est la gestion du changement, le changement et l'organisation du changement; un sujet auquel j'ai consacré ces 15 à 20 dernières années. Mon approche de départ était très éloignée de toute forme de pratique, et en particulier de la pratique de la gestion. J'ai à vrai dire travaillé pendant 15 ans dans un domaine situé à la frontière entre la neurophysiologie et la psychologie exponentielle et j'ai fini par me demander comment le cerveau humain crée l'ordre. Aussi étonnant que cela puisse paraître, je me suis toujours intéressé au changement. Il faut dire que le cerveau humain est de loin le système le plus adapté au changement dans ce monde. Si vous cherchez un système capable de se restructurer à tout moment, optez pour le cerveau humain. Aucun autre système au monde n'est capable de s'adapter aussi rapidement à des phases d'instabilité ni d'effectuer autant de changements. Et, si vous cherchez une formation vraiment efficace sur le changement, observez le fonctionnement du cerveau humain. Résumons cela à l'aide d'une image. On peut dire, en théorie, que le cerveau humain n'est vraiment stable que pendant une crise d'épilepsie. Autrement dit, quand on est gravement malade ou dans un état pouvant être qualifié de maladie, on est généralement dans une situation ordonnée. Sinon, le cerveau est toujours prêt à remettre un nouvel ordre dans des phases de désordre, c.-à-d. à se restructurer et à déclencher des processus de changement. Quand on s'intéresse vraiment à un sujet, comme celui du changement dans le cerveau humain en ce qui me concerne, on ne s'étonne pour ainsi dire pas de constater qu'il débouche sur une application pratique. Pour moi, l'application a été très pratique et a pris la forme de ce que je pourrais appeler un accident biographique ou, comme le disent mes collègues, un tournant à 180° dans ma carrière. Le terme de "tournant à 180°" ne désigne pas ici un changement de direction mais un changement radical. Cet accident biographique était la mort de mon beau-père, suite à laquelle j'ai été chargé d'une responsabilité totalement inattendue. J'ai dû reprendre la direction d'une entreprise vieille de 175 ans spécialisée dans la fabrication de meubles de jardin et d'écrans solaires.

Prenez un spécialiste de la neurophysiologie habitué à travailler dans le domaine de la physiologie expérimentale, plongez-le dans l'univers de la métallurgie et de

l'extrusion du plastique et imaginez ce que ça donne. J'ai pris cette tâche vraiment à coeur, car la petite entreprise en question était située au sud de Brême, dans une région peu favorisée. La perte d'un seul emploi y est dramatique. Alors, imaginez le désastre si une entreprise entière menace de disparaître. Je me suis dit à ce moment-là: "Bon, si tu as l'intention de reprendre cette entreprise, vas-y carrément et ne fais pas les choses à moitié." J'ai donc dû renoncer à mon statut de fonctionnaire, quitter le système universitaire et me lancer dans ce que j'ai appris depuis à appeler le management. Je dois avouer qu'au début j'étais vraiment ignorant, parce que je ne connaissais rien du management. Je me suis alors posé une question, qui, rétrospectivement, paraît très théorique mais qui était la seule que je pouvais me poser à l'époque: "Peut-on comparer une entreprise et ses principes organisationnels au fonctionnement du cerveau humain et dire qu'une entreprise est comparable à un cerveau?" Le cerveau, et plus précisément les cerveaux humains, était la seule chose que je connaissais, j'ai essayé d'appliquer les principes de construction du cerveau de l'homme au management. Je me suis contenté de voir si on pouvait transposer directement les principes de construction du cerveau à la gestion d'une entreprise.

Inutile de vous dire que quand on commence à vous raconter l'histoire d'une entreprise, c'est en général une réussite. Vous voulez savoir ce qu'est devenue l'entreprise de mon beau-père? Eh bien, elle n'est pas tombée en faillite. Elle a survécu à sa 175e année et a été rejointe par 8 autres sociétés, toutes actives dans des secteurs différents. Il y a, entre autres, un second fabricant de meubles de jardin et d'écrans solaires, un importateur et exportateur d'accessoires pour soirées, une usine spécialisée dans la technologie du chauffage et une société de logiciels. Elles constituent un réseau original de petites entreprises qui se portent bien et sont reliées entre elles, car, elles sont toutes organisées conformément aux principes en question. Ça a donc été une réussite en peu de temps. Puis, il m'est arrivé quelque chose de totalement imprévu. J'ai été contacté, notamment par des instituts de management suisses, dont le Duttweiler Institute de Saint-Gall. Ils disaient avoir remarqué quelque part dans le nord de l'Allemagne un ex-spécialiste de la neurophysiologie qui avait établi un lien intéressant entre la théorie et la pratique et qui s'occupait désormais de management. Et j'avais, d'après eux, des choses à enseigner. Je me suis donc retrouvé face à des cadres à parler de la gestion du changement, un sujet que je ne connaissais pas si bien, pour être honnête. J'ai organisé un séminaire pour discuter avec des cadres de la façon dont il fallait instaurer le changement. J'ai envie, à ce propos, de faire une remarque qui n'est pas vraiment flatteuse pour les Allemands du nord. Si vous venez du nord de

l'Allemagne, vous n'êtes pas pris très au sérieux. Par contre, si vous venez du sud, vous êtes généralement intéressant. Je ne sais pas pourquoi, mais notre pays privilégie le sud. Et si vous êtes originaire de la Suisse, l'industrie Allemande est particulièrement intéressée. On m'a demandé à plusieurs reprises si je pouvais aussi travailler comme consultant. C'est ainsi qu'est née une autre société, un bureau de consultance, qui se consacre à l'application des processus de changement.

Si on me demandait ce qui me plaît tellement dans mon travail, je dirais: "C'est exactement ça". Ce qui m'intéresse, c'est savoir comment mettre des processus de changement communs en application tout en limitant les coûts, et je ne parle pas seulement des coûts financiers mais aussi des coûts psychologiques. Ce n'est apparemment pas facile, pour les gens, d'effectuer des changements ensemble. Et, réfléchir à la façon de le faire vaut vraisemblablement la peine. J'ai examiné pendant un certain temps la société sous l'angle du changement et suis rapidement arrivé à la conclusion qu'il n'y a pas un seul domaine de la société, pas un seul "îlot spirituel", qui ne soit affecté par le changement. Partout, que ce soit dans les entreprises privées ou dans l'administration publique, le changement fait partie du quotidien. Autrement dit, il n'existe pas d'"îlot spirituel" où l'on peut échapper au changement.

Si on s'intéresse ne fut-ce qu'un peu à la question du changement et si on l'applique aux entreprises, on réalise assez rapidement que le concept de changement est lié à un autre concept, qui peut être considéré en théorie comme "doux", celui de la culture. Si on observe les processus de changement, on remarque tôt ou tard que la réussite ou l'échec d'un changement dépendent de la culture de l'entreprise. On pourrait dire que le facteur "doux" de la culture est l'un des facteurs les plus «durs» du changement. Sans la culture du changement, le changement est incontestablement voué à l'échec. Il existe des études très intéressantes à ce sujet, réalisées notamment par l'Institut de Saint-Gall en collaboration avec un institut de Munich et par Kreis Wolle Haus. Ils ont demandé à des entreprises qui avaient déjà appliqué un processus de changement ou procédé à une restructuration industrielle si ce processus avait été efficace et dans quelle mesure elles étaient satisfaites des résultats. Pas moins de 70% de ces entreprises ont répondu qu'elles n'étaient pas parvenues à réaliser ce qu'elles voulaient et que les résultats étaient inférieurs aux attentes. Ce à quoi nous avons répondu: "Vous avez investi une somme considérable. Quel était donc le problème? Est-ce que la nouvelle solution n'était pas adaptée au marché?" D'après elles, ce n'était pas la solution adoptée qui posait problème et l'approche choisie était bonne et tout à fait adaptée au marché. "Vous manquait-il les compétences nécessaires pour mettre la nouvelle solution en pratique?" "Non", ont-elles répondu, "On avait les compétences qu'il fallait. On aurait

d'ailleurs pu le faire n'importe quand." "Alors, quel était le problème?" La réponse était toujours la même: "On n'a pas reçu assez d'informations ni de feed-back. On s'est accusés mutuellement et on faisait l'impossible pour éviter que le problème de la nouvelle solution ne soit considéré comme un problème de communication."

Autrement dit, le principal problème des processus de changement est lié à la culture que nous créons ensemble et, dans une moindre mesure, aux 'facteurs déterminants' éventuellement présents en arrière-plan. Tout changement implique donc, dans une certaine mesure, la création d'une culture d'entreprise favorable au changement. C'est l'un des éléments essentiels dont j'aimerais vous parler.

J'aimerais que nous identifions les principes d'une culture du changement. Il faut créer ensemble, au sein de l'entreprise, une culture qui facilite au maximum l'application des processus de changement. J'aimerais maintenant dire quelques mots sur le changement dans les entreprises. J'ai un rêve: Je me demande souvent s'il serait vraiment possible de structurer une entreprise de la même façon qu'un cerveau, car, les cerveaux se restructurent incroyablement vite et mettent sans cesse de nouvelles entreprises en contact pour trouver de nouvelles solutions. Imaginons que l'on crée des entreprises qui ne font pas attention à la structure, qui ne se demandent pas à quel compartiment appartient telle ou telle personne et qui se contentent de produire des solutions. Il est fort probable qu'on ne trouve pas le changement si difficile dans ce cas, parce que, ce qui rend le changement difficile, c'est généralement le fait que les personnes ne sont plus familiarisées avec le cadre personnel, le compartiment personnel dans lequel elles doivent fonctionner. Il faut prendre de la distance par rapport à ce phénomène. Il est aussi possible, à mon avis, de créer une entreprise dotée d'une culture dont l'élément principal ne serait pas la structure mais le simple fait qu'elle produise des solutions auxquelles il faut s'adapter. Je pense que, dans les années à venir, on aura un marché, qui, tout comme l'environnement du cerveau, exigera une restructuration constante, et qu'on doit plus se concentrer sur la solution que sur la structure. Passons à présent aux principes de changements réussis dans les entreprises et notamment à la question de la culture d'entreprise. Je ferai mon exposé en quatre points. Le premier concerne mes antécédents, ma biographie. J'aimerais vous présenter une théorie du changement pour que vous puissiez comprendre la notion-clé de 'changement'. Je parlerai ensuite de la théorie des systèmes auto-adaptatifs, par laquelle j'ai commencé. Cette théorie permet de décrire et de représenter facilement les processus de changement. Dans le second point, je déduirai plusieurs principes de cette théorie, que j'ai pu mettre en pratique en structurant les processus de changement. J'aimerais m'arrêter quelques instants sur cette théorie et examiner

plusieurs principes de plus près. Le troisième point est en quelque sorte un résumé de ce qui précède. Un même mot d'ordre s'applique à tous les processus de changement que j'ai supervisés: {Soyez prêts}. Vous devez, dans la mesure du possible, vous poser les questions-clés au début du processus de changement, sinon le processus mettra en évidence les domaines dans lesquels vous n'êtes pas correctement préparés. De grâce, posez-vous les questions-clés au début et en cours de processus. Plus les questions sont cruciales, mieux c'est. Cela permet de définir les points indispensables à une mise en oeuvre réussie. Dans la documentation, vous trouverez une liste de 18 questions présentée sous forme de liste de contrôle du processus de changement. Jetez-y un coup d'oeil et demandez-vous si vous savez y répondre. Vous devriez pouvoir le faire en théorie. Le quatrième point est une sorte de pense-bête pour évaluer le changement. Une chose que j'ai appris en examinant les processus de changement est que les changements effectués ne sont efficaces que si on les rend visibles. C'est pourquoi les processus de changement doivent avant tout être mesurables. Si vous instaurez un changement, veillez à ce qu'il soit objectivement mesurable. Le changement ne pourra avoir lieu que s'il est entièrement mesurable des deux côtés, c.-à-d. si vous pouvez tenir un miroir de part et d'autre. Si les processus de changement sont invisibles, rien ne changera. Si vous allez dans une entreprise et instaurez une initiative de service à la clientèle, par exemple, vous aurez toujours la même réaction: "Pourquoi améliorer le service? On a travaillé comme ça pendant des années et notre contact avec la clientèle est excellent." Il ne peut y avoir un changement que si vous interrogez les clients et jetez un coup d'oeil dans le miroir, c.-à-d. si vous voyez ce que vous êtes en train de faire. "Ça fait longtemps qu'on a ça, ça fait longtemps qu'on fait ça, le management participatif, la disponibilité au changement, ça fait longtemps que c'est une réalité." Veillez à ce que les choses soient mesurables. Plus elles sont mesurables, plus vous pourrez les changer. Les deux points principaux de cet exposé sont les deux premiers: le point 1, comprendre le changement, une théorie du changement, et le point 2, l'instauration du changement, parce qu'entre le principe et la pratique, il y a un grand pas. Si une idée vous vient à l'esprit ou si vous voulez m'interrompre parce que tout ça vous semble trop abstrait ou trop théorique, faites-le. N'hésitez pas à poser des questions si vous en avez.

Bon, commençons par le Point 1: la théorie du changement et comment comprendre le changement. Quand on fait une présentation comme celle-ci, il faut commencer par des lieux communs; des déclarations auxquelles chacun peut s'identifier et qui font dire: "Oui, je connais ça, c'est évident". Je commencerai donc par deux lieux

communs que j'ai désespérément essayé de comprendre ces dernières semaines, ces derniers mois et ces dernières années et dont je n'ai toujours pas saisi le sens profond. On a réalisé, ces dernières années et décennies, quelque chose d'assez unique dans l'histoire de notre culture. On a investi beaucoup pour entrer en communication avec les autres et on a fait l'impossible pour créer des réseaux régionaux, nationaux et mondiaux. Et on l'a fait de toutes les manières possibles. On voyage plus que jamais et on fait le tour du monde comme jamais auparavant. On a mondialisé l'économie à une vitesse sans précédent. On utilise toutes les technologies existantes pour augmenter la densité de ces réseaux et on a créé le WEB, un fabuleux outil de connexion. Les télécommunications évoluent à un rythme sans précédent. L'effondrement de la Bourse en Asie du sud-est, par exemple, a des répercussions sur le monde entier en quelques secondes. On est plus que jamais sensibles à des effets de feed-back. Je pense qu'il est temps de prendre un peu de recul pour prendre conscience de ce qu'on a créé et de ce qu'on continue à créer. Ces dernières années, la densité de nos systèmes de réseaux a augmenté de manière exponentielle. On a tout fait pour ça. Conformément à la théorie du système, il y a un prix à payer pour ce degré d'interconnexion. Le premier prix est relativement évident: les systèmes étant de plus en plus complexes et, je pense que nous en sommes tous conscients, la complexité du flux d'informations augmente, elle aussi. Il devient donc difficile de faire face à tout ça. Le second prix à payer est celui de l'interconnexion, qui s'applique à tous les systèmes dans lesquels la densité des réseaux a augmenté, entraînant une accélération du rythme des changements. Quand la densité des réseaux d'un système augmente, il y a automatiquement plus de répercussions, ce qui génère une accélération dans le système. Autrement dit, la rapidité est le prix de l'interconnexion. Sommes-nous vraiment conscients de ce que nous avons fait et sommes-nous prêts à en payer le prix? Augmenter la densité des réseaux n'a pas été très difficile mais vivre avec l'accélération du rythme de changement provoquée est une autre paire de manches. On vivra, au cours des prochaines années, dans un système de plus en plus rapide. Si vous vous dites déjà: "Mon Dieu, ça sera bientôt trop pour moi, je n'en pourrai bientôt plus de devoir constamment changer", dites-vous bien que ça ne fait que commencer. On est en train de créer un système de plus en plus rapide et, si vous avez l'impression d'être dépassés, si vous vous sentez dans la peau de l'apprenti sorcier qui a créé un système sans pouvoir en maîtriser les conséquences, ce n'est que le début. La rapidité du système ne fera qu'augmenter dans les années à venir et on ne pourra pas le ralentir. Sur le plan économique, il n'y a que deux manières de ralentir cette dynamique de marché. L'une d'elles consiste à supprimer les connexions, à

réadopter le protectionnisme, à réinstaurer les services de douanes et à supprimer les connexions du marché. Mais c'est un scénario utopique, vu qu'on a déjà mondialisé des entreprises et que, dans les entreprises internationales, il n'y a plus de marchés qui pourraient être isolés. La seconde possibilité, qui me semble aussi irréalisable, consisterait à ralentir le système et à lancer un débat mondial sur l'éthique. Il faudrait, pour cela, résoudre le problème de manière assez simple et se demander si ce qui existe a le droit d'exister. Si on pouvait lancer un tel débat sur l'éthique à l'échelle mondiale, on pourrait ralentir le système. Mais ça n'est pas si simple. On ne pourra vraisemblablement pas ralentir le système. Les choses sont donc claires. A l'avenir, ce ne seront pas les grands qui dévoreront les petits, mais les rapides qui dévoreront les lents. On entre donc dans un système très dynamique qu'on ne pourra pas freiner. Prenons l'exemple de l'internet. Je ne suis pas sûr que les gens réalisent bien ce qui adviendra des détaillants au cours des prochaines années. On a ouvert un type de marché, dont on n'est même pas capable d'imaginer la nature de la dynamique. On a aussi créé un système de raccordement mondial qui fonctionne et peut fonctionner à une vitesse vraiment impressionnante. Dans ce type de marché, une entreprise peut passer de zéro à cent unités en très peu de temps et inversement. En automne de l'année dernière, nous avons organisé un séminaire avec le Duttweiler Institute. Pour ce séminaire sur l'Internet, il fallait connecter deux à trois cents personnes sur le net pendant trois mois. Le séminaire était ouvert à tous ceux qui étaient connectés. Près de 6.500 personnes ont participé aux discussions. Imaginons qu'on fabrique un produit et qu'on puisse toucher ainsi 6.500 utilisateurs finaux en un seul jour. Ça représente un énorme potentiel de vente. Sachant que le net devient juridiquement sûr, on peut dire qu'on est arrivés à un stade où l'on peut acheter et vendre en toute sécurité sur le net et il est à peine possible de deviner quel est l'objet des transactions. Quand j'observè le secteur de la vente au détail, qui est encore toujours basé sur des régions et des zones commerciales, je suis stupéfait. Je suppose qu'au cours des prochaines années, on entrera dans une dynamique gigantesque. Si vous pensez que le changement dépend des dirigeants, des chevilles ouvrières, il vaudrait mieux revoir votre opinion. Ce changement-là n'a rien à voir avec les dirigeants. On est à vrai dire confrontés au prix de la dynamique qu'on a lancée, le prix de la densification des réseaux. Au cours des années à venir, on sera confrontés à la vitesse créée. Mais possédons-nous les cultures nous permettant d'agir ainsi? On doit payer ce prix pour un système qu'on a créé nous-mêmes. Voici quelques exemples qui démontrent à quel point on peut être ignorants dans le domaine des réseaux. Vous vous souvenez tous de l'effet produit par le VIH dans le monde entier. On a connu, ces dernières années, une dynamique biologique

dans le cadre de laquelle un virus s'est répandu à travers le monde en très peu de temps. On pourrait dire, à propos de cet exemple, qu'on a créé cette situation nous-mêmes. On voyage aujourd'hui plus que jamais et, il faut le dire, on a échangé des produits sanguins à l'échelle mondiale. On a créé un marché mondial de produits sanguins et on s'étonne que, dans de telles circonstances, un virus puisse entraîner un changement aussi violent et se répandre à travers le monde à la vitesse de l'éclair. L'ESB est un autre exemple. On s'est une fois de plus demandé ce qui allait arriver et ce qu'était cette maladie de la vache folle qui s'était déclarée si brusquement. C'est nous qui l'avons créée en donnant de la farine animale au bétail. On a créé un cycle à effet de feed-back inexistant dans la nature et on a enrichi la dynamique du système biologique. Si vous me permettez de faire le diagnostic de la situation, je vous dirais qu'on n'y connaît rien aux réseaux. Et, comme les réseaux deviennent de plus en plus denses, on sera condamnés à vivre avec l'accélération du changement qu'on ne peut déjà plus freiner.

2e partie: L'optimisation de la fonction et le changement du modèle de processus

On a commencé par décrire la densification des réseaux dans le contexte commercial. Une densification qui a débouché sur la mondialisation et sur la création de marchés mondiaux. Une fois ces marchés mondiaux créés, les entreprises ont voulu définir la nature de la concurrence. C'était le cas de plusieurs entreprises différentes, notamment dans l'industrie automobile, qui se sont relativement vite mises à évaluer leurs concurrents. Ces entreprises voulaient définir la qualité de leurs concurrents et identifier le niveau de leurs normes par rapport à celles de la concurrence mondiale à laquelle elles devaient faire face depuis la création des réseaux. C'est ce qu'on appelle le 'benchmarking' ou l'évaluation des performances. La productivité de la concurrence a alors été mesurée en termes de caractéristiques de performance. Les entreprises devaient avoir une équipe de benchmarking dotée d'instruments de mesure appropriés pour évaluer les performances sous forme de diverses données relatives à la productivité. Les équipes de benchmarking sont rentrées avec des résultats. Un fabricant allemand très sûr de lui avait décidé de se mesurer au monde entier et d'évaluer la qualité des autres, c.-à-d. de les regarder de haut, vu qu'ils devaient sûrement être un peu moins bons. "C'est de toute façon nous les meilleurs", se disait-il. Les messagers sont rentrés avec des nouvelles inquiétantes: les concurrents étaient meilleurs à raison de 80%. C'était les chiffres de l'époque. La première réaction de l'entreprise a été de rejeter ces informations. Elle a déclaré qu'il y avait eu des erreurs de calcul, que des facteurs étrangers étaient entrés en ligne de compte et qu'on avait comparé des pommes à des poires. "Il doit y avoir une erreur, ça n'est pas possible, notre produit est tellement bon qu'on ne peut pas le comparer à une Toyota ou une Nissan." Mais, après un certain temps, les personnes concernées ont repris leurs esprits et ont reconnu que ceux qui avaient recueilli les données savaient ce qu'ils faisaient et avaient exprimé la différence de qualité sous forme d'une factorisation. Il fallait tout à coup prendre les données très au sérieux. Ça a créé une espèce de panique. Les directeurs ont brusquement réalisé qu'ils étaient confrontés à une guerre de la concurrence, dans laquelle les adversaires étaient nettement meilleurs. Ils se sont alors mis à parcourir les lignes de production armés de graphiques pour dire aux ouvriers: "Messieurs, la vie est dure et la concurrence féroce. On s'est mondialisés, alors maintenant, vous devez vous améliorer de 80% pour faire face à la nouvelle situation." Ils se sont contentés d'adresser ce discours absurde aux ouvriers chargés de visser sur les lignes d'assemblage et leur ont dit: "Bon, vous devez augmenter ce facteur-là." La première

réaction des ouvriers a été de rétorquer: "Vous êtes fous, je ne peux pas travailler quatre fois mieux que maintenant." Quand on exerce une pression sur les gens pour qu'ils changent, ils font toujours des erreurs de jugement, notamment en croyant qu'ils parviendront à résoudre leurs problèmes en accélérant un processus en cours.

La première réaction des gens sous pression est de fournir plus d'efforts dans le cadre d'un processus existant. Dans l'exemple cité, les ouvriers ont essayé de quadrupler leurs performances. Ça ne pouvait évidemment pas marcher. Même une amélioration de 20% les aurait épuisés parce que tout le processus était mauvais. Tentez cette expérience simple. Allez secrètement dans votre entreprise, une nuit, et fermez à clé une porte qui est habituellement ouverte. Vous verrez ce qui se passera le lendemain matin. Les gens se dirigeront vers la porte, comme d'habitude, saisiront la poignée et constateront que quelque chose ne va pas. Leur première réaction sera de bouger violemment la poignée. D'un point de vue logique, ça n'a pas de sens puisqu'ils ont compris, après la première tentative, que la porte était fermée à clé. Mais, c'est une réaction normale d'un point de vue psychologique. Plus on se sent sous pression, plus on fournit d'efforts dans un processus existant. J'aimerais à présent faire une distinction importante entre deux types de changements. Un type de changement est celui qu'on connaît, l'optimisation de la fonction, c.-à-d. faire ce qu'on a toujours fait mais un peu mieux. Cela revient à déployer plus d'efforts pour améliorer ses performances dans le cadre d'un processus existant et à obtenir une amélioration grâce à l'augmentation des efforts. Il s'agit là d'une forme de changement. Il va de soi qu'en l'utilisant, on peut toujours obtenir le même résultat. Au début, les performances sont nettement meilleures mais, après un certain temps, on parvient à une stagnation et il faut fournir d'énormes efforts pour obtenir un minimum d'amélioration. Il existe cependant une autre forme de changement, qui est tout à fait différente de l'optimisation de la fonction et que j'appellerais le changement du modèle de processus. Dans ce cas, on ne continue pas à faire ce qu'on a toujours fait en améliorant légèrement ses performances, on trouve une tout autre manière de le faire et on passe de l'optimisation de la fonction à la création d'un tout nouveau processus. Le premier exemple que je vais citer n'a certainement rien de nouveau pour vous, c'est aussi le plus célèbre: le passage du saut jambes écartées au rouleau dorsal. Une technique spéciale a été utilisée pendant des années pour le saut en hauteur, celle du 'Straddle jump' ou saut jambes écartées, qui consiste à se lancer en avant au-dessus de la barre. Aux Jeux Olympiques d'avant 1968, on a remarqué que les performances n'étaient que faiblement améliorées, à raison d'un millimètre par-ci, un millimètre par-là. Il était clair que la courbe d'optimisation avait atteint un niveau de saturation. En 1968, un Américain a fait une chose inattendue, il

a appliqué une technique de saut en hauteur totalement différente, qui consistait à attaquer la barre de dos. Les gens étaient stupéfaits de voir qu'il était possible de s'y prendre tout à fait autrement. La nouvelle technique, baptisée le 'Fosbury flop' ou rouleau dorsal, a ouvert la porte à une nouvelle série de performances. Je voulais citer cet exemple parce qu'il illustre à merveille ce genre de processus de changement. C'est ainsi que le 'Fosbury flop' a fait son apparition en 1968. En Allemagne, il a fallu attendre pendant de nombreuses années qu'Ulrike Meyfahrt âgé de 16 ans décroche le titre olympique et que le style Fosbury soit reconnu pour que cette technique se développe. Aujourd'hui, tous les athlètes utilisent cette technique et le saut jambes écartées a été abandonné. Si on remonte plus loin dans l'histoire du sport, on trouve plusieurs exemples de ce type. C'est le cas du dos crawlé des années 20, qui n'a pas grand-chose à voir avec les techniques de natation actuelles. En 1920, la technique du dos crawlé consistait à jeter les deux bras en arrière en même temps et à faire des mouvements de brasse avec les jambes. Cette année-là, une nageuse s'est mise à jeter les bras en arrière l'un après l'autre et à faire des mouvements de crawl avec les jambes. C'est ainsi qu'est né un nouveau style tellement plus efficace que l'ancienne technique a été abandonnée en peu de temps. Aujourd'hui, on ne connaît d'ailleurs plus que la nouvelle technique. Il arrive parfois qu'on s'interdise de passer d'un processus à un autre. Un exemple intéressant est celui du passage du vélo classique au vélo couché. La bicyclette couchée est un excellent moyen de locomotion pour utiliser sa force. Tous les ingénieurs s'y intéressent parce qu'il s'agit d'une solution vraiment innovatrice et efficace. Ça ne l'a pas empêchée d'être purement et simplement bannie pour le cyclisme sportif. "Non", disent les cyclistes, "On ne veut rien de nouveau, on veut garder nos anciens vélos." En réagissant ainsi, ils ont non seulement banni un nouveau type de vélo mais aussi un nouveau développement social. Si Eddy Merckx avait remporté le Tour de France avec ce modèle, il serait devenu monnaie courante. Le vélo couché est donc resté une curiosité malgré son intérêt. En le bannissant, on empêche l'apparition d'un tout nouveau domaine de développement. De tels changements se produisent non seulement dans le monde du sport mais aussi dans l'industrie. C'est le cas du passage de la logistique 'normale' au système du juste-à-temps. C'était un changement radical dans la chaîne logistique, qui a engendré des progrès considérables. On assiste actuellement à un changement similaire toujours dans le domaine de la logistique. Le système du juste-à-temps est actuellement remplacé et les expéditeurs s'installent dans les usines, à côté des fabricants. Cela permet de supprimer les problèmes logistiques puisque l'expéditeur est en contact direct avec le fabricant. L'expéditeur fait désormais partie du processus de fabrication. C'est une

nouvelle innovation dans la chaîne logistique qui permet d'améliorer l'efficacité. Il arrive qu'une société entière soit affectée par de tels processus de changement. On a assisté à un changement de ce genre, il y a quelques années, quand les imprimeurs sont passés de la technique traditionnelle des caractères en plomb aux processus informatisés. Le temps nécessaire à la préparation d'un journal a alors été réduit de trois jours à 14 minutes. Vous vous rendez compte? 14 minutes au lieu de 3 jours! Avec les anciennes techniques, beaucoup de plomb aurait coulé! Il est tout simplement impossible de s'opposer à ce genre de changements. Imaginons que les syndicats soient parvenus à interdire l'utilisation des nouvelles techniques pour empêcher la disparition d'une branche entière de l'industrie. Il n'y aurait plus d'industrie de l'imprimerie en Allemagne et le marché allemand serait approvisionné par des imprimeurs étrangers. Une fois que des changements apparaissent, on n'a plus le choix, on ne peut que s'y adapter, même s'il est clair que ceux qui introduisent les nouveautés détiennent le marché. Quand on lance une nouveauté sur le marché, on peut être sûr de le remporter. Ceux qui innovent dominent le marché pendant pas mal de temps, c.-à-d. tant que les autres sont sous pression pour se redresser. Ce type de transitions constituera vraisemblablement un grand thème de débat au cours des prochaines années. On est, plus que jamais, dans une situation où il faut tenir compte des innovations, abandonner les anciens modèles et innover. Il est clair qu'on peut toujours aller voir son personnel et dire: "Bien, la vie est encore dure, il faut tout recommencer à zéro, on a 80% de retard. Mais, je suis un bon directeur; je comprends que vous ne pouvez pas travailler plus vite, c'est tout simplement impossible. Il faut s'y prendre autrement." L'ouvrier demande à son patron comment faire et le patron répond: "Je ne sais encore." Le jeu c'est l'innovation et le mot de passe "Soyez spontanés et créatifs". On peut se demander comment on obtient les conditions cadre dans une entreprise pour être créatifs avant tout. Actuellement, la situation est relativement différente. Les entreprises sont confrontées à une énorme pression. Je pense d'ailleurs qu'on en est tous conscients. La première chose que les gens ont envie de connaître, ce sont les concepts. Ils se tournent vers l'extérieur pour voir s'il y a quelqu'un qui aurait une solution pour eux. Ce qu'on fabrique actuellement dans toute l'industrie, c'est un marché de la consultance hyper-dynamique. Il y a de plus en plus de gens qui fouillent leur serviette et disent: "Oui, bien sûr, j'ai la solution ici. C'est un peu cher mais elle est à vous si vous la voulez." Le problème est que ces solutions-là ne peuvent pas être vraiment créatives, car la créativité devrait venir de l'intérieur de l'entreprise. L'entreprise est la seule à être suffisamment au courant des choses pour savoir ce qui lui convient. Il faudrait donc, non pas que les entreprises stimulent le marché de



la consultance, mais que les gens soient créatifs ensemble et qu'ils essaient de trouver de nouvelles solutions en utilisant leurs propres ressources. Il ne s'agit pas uniquement de fabriquer de nouveaux concepts. On fabrique de nouveaux concepts chaque semaine et les gens croient avoir trouvé la bonne solution. Ce genre d'impression peut être trompeuse, car, même d'excellents concepts peuvent se transformer en simple effet de mode. Prenons un concept comme la synergie, un concept vraiment sain basé sur les 'synerthetics' d'Hermann Hagen. Hagen a passé 20 à 25 ans de sa vie à trouver la façon dont les systèmes s'organisent et permettent une interaction des forces, une leçon que l'on peut tirer de la coopération des forces dans la nature. Aujourd'hui, le terme 'synergie' déclenche inévitablement une réaction négative parce que les gens pensent qu'il est synonyme de 'rationalisation'. Pour eux, la synergie implique une réduction de taille, bien que cela n'ait rien à voir avec le concept original. Il est regrettable que la synergie, qui est un concept intéressant, soit devenu un terme à la mode pratiquement inutilisable. J'ai un jour participé à une réunion au cours de laquelle M. Sattelberger de la Lufthansa a littéralement frappé son consultant suisse en management sur la tête avec un graphique, un coup impressionnant, en voulant s'attaquer à quelqu'un qui avait pris la peine de définir la manière dont la dynamique du management avait évolué au fil du temps. Les styles de management ont changé profondément en 1970 et radicalement dans les années 90. De nouveaux styles de management ont été créés à un rythme de plus en plus rapide et font sans cesse leur apparition sur le marché. M. Sattelberger avait raison de demander aux consultants d'entreprise ce qu'ils faisaient exactement avec les entreprises. On est sans cesse assailli par de nouvelles modes, on essaie d'en comprendre le sens et quand on y est finalement parvenu, une nouvelle mode apparaît et ça recommence. Je suis actuellement dans une situation difficile, car, après tout, je suis un consultant et ce que je fais, c'est fouiller dans ma serviette, en sortir quelque chose et vous dire d'oublier tout le reste parce que j'ai exactement ce qu'il vous faut. Bon, je vais en sortir autre chose, une solution indispensable aujourd'hui.

3e partie: Le management: les critères de stabilité et d'instabilité

Je vais maintenant essayer de vous expliquer une théorie qui peut être importante, en dehors de toutes les modes de management. Il s'agit de la théorie des systèmes auto-adaptatifs ou la théorie du chaos. Elle traite de systèmes dans le processus du changement. Elle ne porte pas seulement sur le management mais sur tous les systèmes soumis à une certaine forme de changement. J'espère qu'à la fin de cette séance, je vous aurai permis de mettre de l'ordre dans vos idées plutôt que de vous donner simplement quelques concepts à la mode de plus. Ce que je veux, c'est clarifier les choses. Bon, parlons de la théorie des systèmes auto-adaptatifs et de ses domaines d'application. Je vais commencer par faire un graphique très simple, un graphique de comportement des systèmes, qui permet de classer plus ou moins les systèmes et d'en discuter. J'aimerais que vous considériez les systèmes sous deux dimensions différentes. La première est celle de la stabilité vs l'instabilité (Dans ce cas, le terme 'stabilité' signifie que le système se comporte de manière prévisible et que l'on peut déduire de son passé ce qu'il fera dans le futur. Quant au terme 'instabilité', il signifie que le système a des hauts et des bas et qu'il est impossible de deviner l'avenir sur base du passé). La seconde dimension est celle de la simplicité vs la complexité. La 'simplicité' signifie dans ce cas que le système ne possède qu'un nombre limité de composantes avec peu de relations entre elles. En revanche, un système complexe est un système constitué de nombreux éléments étroitement liés. Ces deux dimensions nous donnent un graphique en quatre parties, qui permet d'y voir nettement plus clair. Le concept de conduite ('steering') ne s'applique que quand un système est stable et simple, c.-à-d. prévisible et relativement facile à surveiller. On ne peut parler de conduite que si le système se comporte de manière stable et réagit à des chaînes de causes fondamentales relativement simples. Sur le marché, ce cas est très rare, c'est celui du monopole. Quand on peut vendre tout ce qu'on produit sur le marché, on peut maîtriser le marché. Si la situation est légèrement plus complexe mais qu'elle reste stable, on applique le concept de régulation. On a alors des valeurs nominales, on mesure les valeurs réelles et on calcule la différence entre les deux. Cela signifie, en termes de marché, qu'on contrôle le marché mais que la production dépend de la demande. On a la demande, qui crée la valeur nominale, et la production, qui crée la valeur réelle. C'est comme ça que le système est régulé. Si quelqu'un arrive et décèle une différence entre des valeurs nominales et des valeurs réelles, il suppose que le système est stable. Ainsi, quand un consultant visite une entreprise et dit: "Ceci est la valeur nominale, la

valeur cible, mesurons maintenant la valeur réelle et calculons la différence. On remplacera ensuite la valeur réelle par la valeur nominale.", il considère que le système est stable. La plupart des consultants ont maintenant remarqué que ça n'était pas aussi simple. C'est même parfois impossible à faire à cause d'un élément perturbant appelé le 'facteur humain'. S'il n'y avait pas de personnes, ce serait parfaitement possible. Ces consultants n'ont même pas pensé que définir une valeur nominale dépendait de la mesure dans laquelle on peut prédire l'avenir du système. Cela s'applique non seulement à des projets mais aussi à des accords cibles. Les accords cibles ou 'target agreements' considèrent que l'avenir est prévisible. Donc, si vous concluez des accords cibles durant une période d'instabilité, ils ne peuvent être qu'un pari commun sur l'avenir. Dans ce cas, il n'y a plus rien à faire. Comme on ne peut pas prédire ce qui va arriver, on ne peut qu'accepter l'instabilité. J'aimerais faire une distinction entre ces deux mondes différents. D'un côté, on a la stabilité, et on peut appliquer la régulation et la conduite et, de l'autre côté, l'instabilité, qu'il faut gérer d'une tout autre manière. Quand une situation est instable et simple, on connaît la réponse depuis l'enfance, il faut procéder par tâtonnements. On essaie quelque chose et on trouve rapidement une solution. On n'utilise pas d'objectifs, on fait tout simplement des essais. Mais, si vous allez voir un directeur et que vous lui dites: "Bon, essayez ceci.", il vous répondra qu'il ne peut pas, qu'il doit définir des objectifs et qu'il ne peut pas se contenter d'essayer. Procéder par tâtonnements est fortement sous-estimé, bien que cela puisse être une excellente stratégie pour gérer l'instabilité. Faites l'expérience suivante: prenez une bouteille et mettez une abeille dedans. Vous pourrez faire une observation très simple en tournant la bouteille vers la lumière. L'abeille essaie toujours d'atteindre son objectif "nominal", c.-à-d. de voler vers la lumière, même si l'ouverture de la bouteille est de l'autre côté. Elle finira par mourir dans la bouteille même si elle est ouverte. Si vous mettez une mouche dans la même bouteille, elle en sortira en deux minutes. Parce qu'elle n'a pas d'objectif, elle essaie plusieurs solutions et trouve immédiatement la sortie. Dans beaucoup de situations, se concentrer sur un objectif peut être fatal. Il faut savoir à tout moment ce qui se passe. Dans les situations stables, on peut essayer d'atteindre des objectifs. Mais, si la situation est instable, il faut procéder par tâtonnements, parce que les objectifs ne servent plus à rien. Mais que fait-on dans les situations très instables avec un système très complexe? On a vécu une telle situation il y a quelques années, celle de l'intégration du Länder de l'ex-Allemagne de l'Est. C'était une situation vraiment complexe et instable. Et, quelle a été la réaction de nos politiciens? Ils ont essayé de diriger et de réguler la situation. Ils sont allés à l'Est avec des valeurs nominales et ont introduit une culture de gagnant-perdant. Quel

dommage! Ils auraient dû faire confiance à la créativité de cette période de transition et laisser les gens trouver de nouvelles solutions ensemble. Ce sont précisément les situations instables et complexes qui m'intéressent le plus. Que faire dans une situation très complexe, où il est impossible de prédire l'avenir? Il existe deux types de management totalement différents. L'un est le management de la stabilité, qui consiste à réguler et à diriger, et l'autre, le management de l'instabilité, basé sur l'approche par tâtonnements et l'auto-adaptation. Pour clarifier les choses, je vais utiliser une métaphore que je connais bien puisque je viens de l'Allemagne du Nord, où les habitants aiment la navigation de plaisance. Elle constitue aussi la base d'une excellente métaphore décrivant les attitudes adaptées aux situations stables et instables. Imaginez que vous êtes le capitaine d'un bateau et que vous naviguez le long d'une côte qui vous est familière. Vous êtes dans une situation stable. Si vous longez la côte de la mer du Nord, elle est très complexe mais, comme il existe de bonnes cartes, la situation reste stable. Dans ce cas, certaines compétences dans le domaine de la navigation suffisent. Vous devez pouvoir dire où vous voulez aller, autrement dit, avoir un objectif clair, et être capable d'analyser correctement la situation, c.-à-d. savoir dire où vous êtes à un moment précis. Et, bien sûr, si vous êtes un bon capitaine, vous devez avoir la bonne carte, celle de la mer du Nord et non pas des îles Fiji, sinon vous êtes dans une situation instable. Si ces conditions sont remplies (objectif clairement défini, analyse correcte de la situation et bonne carte), il ne manque plus que de la motivation pour atteindre l'objectif fixé. La conduite et la régulation fonctionnent à merveille dans des situations stables et vous aident à atteindre votre but, car ce genre de situations est très facile à gérer à l'aide d'une analyse réelle-nominale basée sur des données nominales (l'équivalent en termes nautiques étant la position). Mais êtes-vous réellement en train de naviguer le long de la côte de la mer du Nord et savez-vous ce qui arrivera demain, après-demain et à votre entreprise en général? Si vous pouvez prédire cela, vous êtes dans une situation stable. Mais je pense qu'on n'est pas dans une situation stable comparable. On est dans une situation relativement différente et, comme Christophe Colomb, on se dirige vers des continents inconnus. Mettez-vous à présent dans la peau d'un capitaine naviguant dans des eaux inconnues, vers un territoire inexploré et sans objectifs précis. En tant que leader, vous êtes dans une position psychologique très particulière. Imaginez que vous êtes capitaine et que vous essayez de former une équipe. Allez vers des gens et demandez-leur s'ils ont envie de vous accompagner. Ils vous demanderont d'emblée: "Mais où allez-vous, Capitaine?" Et vous répondrez: "Eh bien, pour être franc, je ne sais pas vraiment. Mais, je peux vous dire que ce sera un voyage dangereux et qu'on ne reviendra pas

tous." Les gens seront irrités et vous poserez cette question humaine: "Mais, pourquoi? Pourquoi devrais-je vous suivre et abandonner ma sécurité si vous ne savez même pas où vous allez?" Au début de chaque processus de changement, il faut pouvoir donner une réponse très plausible. C'est normal que les gens aient des idées personnelles et veuillent les suivre. Il vaut mieux un danger qu'on connaît qu'un danger qu'on ne connaît pas. Les gens préfèrent rester dans une situation connue plutôt que de prendre le risque de changer, même si l'objectif est attrayant. Donc, au début de chaque processus de changement, il faut une réponse crédible à la question "Pourquoi?". Aussi curieux que cela puisse paraître, du point de vue physiologique et neurologique, il n'existe que deux solutions et demie à ce problème. En termes neurologiques, il n'y a que deux raisons et demie pour que le cerveau déclenche un processus de changement et pour que la créativité soit possible. En ce qui concerne les entreprises, la première solution n'est à vrai dire qu'une demi-solution. On peut trouver des gens qui adorent prendre des risques. Ça existe! Environ 10% des gens aiment les situations instables et plongent les yeux fermés. Chez eux, le goût du risque est inné. Mais, si vous remplissez votre entreprise de ces gens-là, je peux vous dire ce qui va arriver. Votre entreprise sera sans aucun doute une entreprise vivante mais pas du tout rentable, car, ces gens-là ne sont pas intéressés par la routine ni par l'optimisation mais uniquement par le changement. Ils voudront donc du nouveau même si l'ancien modèle est encore efficace. C'est pourquoi, ceci n'est pas une réponse complète mais une réponse partielle. Il existe néanmoins deux solutions complètes. La première consiste à effrayer les gens. Cela peut paraître curieux, mais la peur force les gens à changer. La crainte est le premier pas vers l'inconnu, c'est le moteur du changement. Les gens commencent à bouger quand ils ont peur. Mais, si vous utilisez la peur pour motiver votre personnel, ça va vous coûter cher, parce que vous devez entretenir leur crainte. En plus, la peur n'est efficace que si elle est réellement ressentie. Il suffit qu'elle disparaisse pour que le changement s'arrête. Cette expérience est fascinante. Faites un bruit assourdissant et observez la réaction des gens. Ils vont s'encourir, peut-être sur 5 mètres, puis s'arrêter et regarder autour d'eux. Il faut un autre bruit assourdissant pour qu'ils se remettent à courir et, la deuxième fois, ils ne parcourront que 4,5 mètres avant de s'arrêter. Il faut donc continuer à faire du bruit et que le bruit soit de plus en plus fort. Le degré de frayeur doit augmenter pour que le mouvement continue. En tant que cadre, vous occupez une position bizarre, car, vous devez effrayer les gens et continuellement augmenter leur frayeur pour maintenir le niveau des performances. C'est exactement ce qui se passe dans beaucoup d'entreprises. La direction arrive avec un scénario catastrophe. Le personnel reste assis et se dit: "Alors, quoi? Ça y

est, un autre qui monte à l'assaut, encore un prophète, etc." En fait, c'est pour ainsi dire mieux que les gens ne se laissent pas trop affecter par leur peur parce que, si on augmente systématiquement le niveau de frayeur et si les gens le prennent trop au sérieux, on arrive à un point de non-retour, où la peur se transforme en panique et où le changement s'arrête. La motivation par la peur ne fonctionne qu'à petites doses. Une fois que la peur devient panique, il n'y a plus de changement possible.

Les gens réagissent tous de la même manière, ils attrapent le meilleur nounours à leur portée, s'assoient dans un coin et appellent leur maman. La panique arrête tout mouvement et, à partir de ce moment-là, c'est la régression. Les gens retrouvent des modèles archaïques et essaient de se stabiliser à n'importe quel prix. Donc, si vous utilisez la peur comme moyen de motivation – Ce qui est votre droit. – vous serez confrontés à ce qu'on appelle une situation très difficile en termes psychologiques. 1°) Vous devrez entretenir la motivation par la peur tout le temps, 2°) intensifier la peur systématiquement et 3°) faire très attention à ce que la peur ne se transforme pas en panique, ce qui impliquerait la fin du changement. Bref, on pourrait dire que ceux qui utilisent la peur comme élément de motivation doivent avoir des talents psychologiques pour la compréhension, car, ils doivent savoir exactement ce qu'ils font. Curieusement, ce sont toujours les cadres les moins psychologues qui essaient d'effrayer leur personnel. Voici un autre exemple. Une personne à peine capable de peler une pomme avec un couteau à fruits a le droit d'opérer un cœur avec un scalpel. La motivation par la peur est sans aucun doute efficace (Cela a été prouvé sur le plan neurophysiologique.) mais très difficile à réaliser. Il existe, heureusement, une autre forme de motivation, dont je vais parler maintenant. C'est la fascination. Si vous avez quelque chose qui intrigue les gens, ils commenceront à changer sans même penser aux risques qu'ils courent. Si vous parvenez à frapper l'imagination des gens, s'ils disent "Oui, j'aime ça", le potentiel de changement est infini.

Maintenant, j'ai une question à vous poser. Qu'est-ce qui vous plaît dans votre banque? Qu'est-ce que la C... a de si séduisant? Si vous ne savez pas me répondre, ça sera difficile d'instaurer des processus de changement. Vous devez trouver quelque chose à propos duquel vous pouvez dire: "J'adore ça, c'est ce qui rend ma vie professionnelle excitante, c'est ce que je veux vraiment." Les cadres devraient être les premiers à se poser cette question. C'est là qu'intervient la notion de vision. Vous ne réalisez sans doute pas à quel point ce concept a été mal utilisé dans l'industrie. Il y a eu tant d'actions marketing avec la notion de vision comme thème central que personne ne la prend plus au sérieux. Les gens n'ont pas compris que la vision n'avait rien à voir avec du papier de luxe couvert de beau texte mais qu'il s'agissait d'une résonance dans l'esprit des cadres. Si vous ne parvenez pas à

toucher les cadres au plus profond d'eux-mêmes, ils n'auront pas de vision. Il faut trouver quelque chose qui les attire et leur permet de dire: "Ça, c'est excitant. J'aime ça. Je veux ça. Je passerais une nuit blanche pour ça. Ça ne me rapportera pas plus mais je veux le faire." J'aimerais à présent vous montrer un graphique, qui pourra vous paraître un peu brutal, mais qui, à mon avis, illustre bien un des éléments principaux du changement. Ce graphique ne s'applique qu'aux cadres et non pas aux employés subordonnés. Il comporte deux dimensions, la première est celle de la performance et, la seconde, celle de la vision. On a donc quatre quarts de cercle. Dans ce cas, la "vision" est synonyme de fascination pour une idée commune. Vous pouvez donc dire: "Bon, j'ai des cadres qui ne sont pas performants et qui ne partagent pas ma vision, des cadres qui ne sont pas performants mais qui partagent ma vision des cadres qui sont performants et qui partagent ma vision et, enfin, des cadres qui sont performants mais qui ne partagent pas ma vision. Bien, comment procéder avec chaque groupe? Je vais essayer de convaincre les non-performants qui ne partagent pas ma vision et d'améliorer le niveau des non-performants qui partagent ma vision. Ce groupe-là, je dois le soigner aux petits oignons, parce qu'il est constitué des représentants de ma culture. Et, avec ce groupe-ci ?..." Eh bien, il n'y a qu'une seule réponse et elle est dure: il devra partir. Vous devez vous défaire des cadres qui ne partagent pas votre vision. Ce qui ne veut pas dire que vous ne devez pas essayer de les convaincre mais il est très difficile de faire comprendre aux gens qui travaillent avec un ancien modèle qu'adopter une nouveauté a du sens. Il faut être ferme. Cela ne veut pas seulement dire que la direction doit être ferme avec la personne concernée mais aussi que les gens doivent être fermes entre eux. Vous devez être convaincus que ce que vous faites a du sens. Or, si vous avez, dans le système, un cadre qui ne croit pas à la vision commune, ce n'est pas quelqu'un qui a une pensée latérale mais à un fauteur de troubles. Il peut faire du tort au système. Vous ne pouvez pas imaginer ce que j'ai vu à ce sujet. Les fauteurs de troubles sont toujours des gens qui ont déjà connu un grand succès et qui peuvent encore réussir. Ils entrent dans une pièce et disent: "Ça n'a pas de sens!" Vous pouvez être sûr qu'à la première tempête que votre navire devra affronter, cet homme ou cette femme sera l'élément le plus coûteux à bord. Imaginez Christophe Colomb, en route vers des continents inconnus avec une idée de l'Inde en tête et un de ses officiers disant: "Le vieux est fou! L'Inde? Ne me faites pas rire!". C'est alors que la première tempête éclate. Les autres se tournent vers lui et disent: "Il n'y croyait même pas. Rentrons au port! Tout ça n'a pas de sens." Donc, si vous instaurez un processus de changement, essayez de voir clairement qui sont ceux qui ne partagent pas le projet commun. Si c'est un de vos cadres, dites-lui de chercher un autre emploi. Il ne

pourra pas survivre dans la société et pourrait même la faire crouler. Au cours des processus de changement, les employés réagissent de manière sensible au scepticisme, qui est, pour ainsi dire, un véritable tueur. Donc, si vous instaurez un changement profond, demandez-vous 1°) si vous avez une vision qui emball vraiment le personnel 2°) si le personnel partage votre vision et si tous vos cadres vous soutiennent. Si ça n'est pas le cas, le prix à payer sera élevé. Il faut donc que les gens soient très critiques entre eux, comme s'ils étaient sur un bateau et voulaient vraiment aller en Inde, peu importe où l'ensemble du processus les mène. Il faut que les gens s'engagent, pas en termes de consentement formel mais par conviction profonde. Sans quoi, vous pouvez oublier tout changement. J'aimerais souligner un autre point concernant de tels processus de changement. Au point 1°), j'ai dit qu'il fallait qu'il y ait une vision, une fascination et une direction convaincue. A partir de maintenant, 2°) chaque fois que vous mettez un processus de changement fondamental en pratique, de grâce ne croyez pas que tout ira vite mieux. Si vous procédez à un changement fondamental, la première chose que vous expérimenterez, c'est une crise, un échec du leadership. Cela ne sera pas dû à une inadéquation de votre part mais à l'essence même du changement. Si vous changez un modèle de processus ou effectuez un changement de direction majeur, votre leadership sera inévitablement testé. Et, si vous ne dites pas clairement dès le départ que ça ne sera pas facile pour vous, les gens commenceront à dire à mi-chemin que c'était mieux avant. Ils diront: "Faisons marche arrière, ils nous ont fait de fausses promesses, ils nous ont tous dit que ça irait mieux mais c'est pire qu'avant." Vous obtiendrez un effet rétroactif, dans le sens où les gens vont retourner à l'ancienne façon de procéder et ne vont pas donner de véritable chance au nouveau système. Il existe un bel exemple de ce phénomène dans le monde sportif. C'est celui de Jens Weissflog, que vous avez probablement tous vu, le champion du monde de saut à ski avec son style inhabituel du saut parallèle. Un jeune Suédois est arrivé avec le nouveau style en V, qui permet de sauter plus loin. Jens Weissflog a alors été confronté à un énorme dilemme: abandonner son titre de champion du monde ou changer de style. Comme il était orgueilleux et voulait rester le premier, il a changé de style. Ses performances ont néanmoins fortement chuté la première année. Quand on abandonne quelque chose, il faut fournir beaucoup d'efforts pour atteindre à nouveau le sommet. Donc, si vous effectuez un changement, quel qu'il soit, vous devez être prêts à affronter une part d'échec. Si vous interrogez vos employés et qu'ils disent qu'ils sont très satisfaits alors, à mon avis, c'est que vous n'avez pas effectué de changement, même si vous avez beaucoup travaillé. Quand un changement a lieu, l'atmosphère est tendue et tout le monde le sent, commence à

avoir des regrets et a envie de retrouver l'ancien système. De grâce, à partir de maintenant, quand vous instaurez un changement, continuez de toutes vos forces, car cette réaction n'est pas importante. C'est toujours comme ça, même si ça n'est pas rationnel. Le problème, c'est de savoir comment traverser la période difficile pour atteindre de nouveaux sommets. Il faut donc une vision, car, seule la vision peut nous donner la force de surmonter la douleur du changement.

4e partie: L'acceptation du risque

Nous avons donc vu qu'il fallait une vision, parce que seule la vision peut nous donner la force de surmonter la douleur du changement. Il faut accepter qu'il y aura une souffrance. "No gain without pain", c.-à-d. pas d'évolution sans mal, comme le disent les Anglo-saxons. C'est vrai, même en neurophysiologie. Si on veut effectuer un changement radical, il faut abandonner l'ancienne situation et ça fait mal. Autrement dit, introduire une nouveauté, c'est provoquer inévitablement une crise. Il faut, à mon avis, être prêt à agir progressivement. En d'autres mots, il ne faut plus viser les grands objectifs mais approcher la nouveauté étape par étape. Cela requiert une qualité pour laquelle notre culture – la culture allemande – n'est pas célèbre: pouvoir accepter l'insécurité sans se laisser abattre. Or, nous n'admettons pas l'insécurité et ne supportons pas que la situation devienne instable. Mais essayer d'instaurer un processus de changement fondamental sans risque ou sans instabilité ne fonctionne pas. Tant que la sécurité est là, il n'y aura pas de changement. Nous en avons un bel exemple actuellement en Allemagne. On s'est connectés au monde entier et on est confrontés à une pression meurtrière pour obtenir des résultats mais on fait aussi tout pour sauvegarder la situation existante. C'est vraiment pervers. On met actuellement le plus vite possible tout le capital disponible dans des fonds de pension pour assurer notre avenir. Peu avant Noël, j'ai lu un article du *Wirtschaftswoche* qui m'a vraiment interpellé. Quelqu'un a finalement compris à quel point on est stupides et a calculé combien de millions de personnes doivent épargner pour assurer notre bien-être quand on sera vieux. En lisant cet article, je me suis dit que c'était impossible. L'auteur écrivait qu'il faudrait 25 millions pour faire partie de la catégorie A, 19 pour la catégorie B, etc. Qu'est-ce qu'on est en train de faire ici en Allemagne? On investit tout notre capital-risque dans des pensions de vieillesse, c'est absurde! Il n'y a pas très très longtemps, je donnais une conférence sur le changement à 90 enseignants. C'était passionnant! Je leur parlais de l'instabilité. Après un moment, quelqu'un a levé la main et m'a demandé si on n'avait pas assez d'instabilité en Allemagne. J'ai réfléchi et j'ai répondu que non. On n'a pas d'instabilité. On peut se sentir menacés, mais ce n'est pas la même chose. L'instabilité, c'est accepter d'abandonner la situation existante. Ce n'est pas ce qu'on fait. J'ai alors été vraiment méchant, je leur ai dit: "Vous êtes tous des fonctionnaires et vous avez donc tous la sécurité à vie. Maintenant, dites-moi combien de capital d'assurance-vie vous représentez." Beaucoup ont rougi, parce qu'ils épargnaient des millions pour conserver leur niveau de vie en plus de leur pension ordinaire. Voilà à

quoi ressemble l'acceptation du changement en Allemagne. On veut du dynamisme mais ce qui nous intéresse, c'est conserver notre statut. C'est impossible. Je me suis retrouvé dans la même situation. Comme je l'ai dit au début, j'ai renoncé à mon statut de fonctionnaire pour devenir directeur d'entreprise. Vous n'imaginez pas ce que renoncer à son statut de fonctionnaire représente en Allemagne. J'ai donc été voir mon directeur et ai essayé vainement de lui expliquer pendant une demi-heure que je voulais quitter la fonction publique. Il m'a demandé pour combien de temps. Alors, j'ai répondu: "Je ne veux pas une pause, je veux quitter la fonction publique." Il ne parvenait pas à comprendre qu'un père de quatre enfants pouvait quitter un emploi sûr de son propre gré. Il y a quelques années, j'ai fait autre chose que personne ne pouvait comprendre à l'époque, j'ai laissé ma place d'étudiant en médecine. J'étudiais la médecine à Munster quand je suis parti à Brême pour faire de la recherche. Comme il n'y avait pas de faculté de Médecine à Brême, j'ai abandonné mes études pour m'orienter vers la biologie. Quatre ans plus tard, le ministère public de Munster est venu frapper à ma porte. Je me demandais ce qu'il me voulait. Ils ont fouillé ma maison et m'ont dit que j'étais soupçonné d'avoir vendu une place à la faculté de Médecine. Ils voulaient des explications. Un haut fonctionnaire avait conclu très intelligemment qu'il y avait un scandale à Munster, qu'on y vendait des places de médecine. Comme s'il fallait obligatoirement être fou ou corrompu pour abandonner la sécurité d'une place à la faculté de Médecine en Allemagne. En Allemagne, personne ne quitte la faculté de Médecine de son propre gré. Chez nous, quelqu'un qui prend le moindre risque est considéré comme un idiot ou un fou. Vous connaissez tous les vieux proverbes "Péché d'orgueil ne va pas sans danger" et "Plus l'ascension est grande, plus la chute est pénible." Dans notre culture, on fait tout pour limiter l'acceptation du risque. J'ai l'impression, depuis que j'ai quitté la fonction publique, que plusieurs de mes anciens collègues attendent que j'échoue et leur donne une bonne raison de ne pas en faire autant. Prendre des risques, c'est faire un exploit. J'ai un jour rencontré un chauffeur de taxi qui roulait en Daimler et qui avait installé un écusson de Ferrari sur son tableau de bord. Je l'ai regardé et me suis dit: "Ferrari et Daimler, ça ne fait pas bon ménage". Je lui ai demandé pourquoi il avait mis cet écusson et il m'a répondu: "Je suis un fan de Ferrari." "C'est magnifique", ai-je répondu. "Je parie que vous en avez une." "Mieux que ça", a-t-il répondu, "J'en ai deux et elles sont superbes." "Vous êtes chauffeur de taxi et vous avez deux Ferrari. Ça doit coûter un os!" "Oui", a-t-il répondu "Et, depuis que j'ai mes deux Ferrari, j'ai des problèmes avec les voisins. Ils pensent que ma femme se prostitue parce que c'est la seule façon pour un chauffeur de taxi d'avoir deux Ferrari." Ça m'a laissé songeur. Si un Américain a une baraque à frites et

conduit une grosse voiture, on se dit qu'il doit vendre beaucoup de frites et qu'elles doivent être vraiment bonnes. Mais si un Allemand propriétaire d'une friterie roule dans une grosse voiture, les gens se disent qu'il vaut mieux ne rien acheter chez lui parce qu'il doit être impliqué dans un trafic louche. On a donc une certaine attitude face au risque, qui fait que les autres se demandent ce qu'on fait exactement. On a, par ailleurs, créé un réseau mondial, qui exige du dynamisme mais on ne récompense pas la prise de risques et on préfère la sécurité. Cette attitude est inquiétante pour l'avenir de l'Allemagne. Si on continue comme ça, on finira par avoir des problèmes. Il est impossible de gérer l'économie de marché accélérée tout en conservant notre potentiel de sécurité et en adoptant une attitude négative face à l'acceptation du risque. Il faut qu'on fasse preuve de tolérance et qu'on accepte le risque. C'est la condition sine qua non pour avoir une véritable chance de réussir sur ce marché. Il faut aussi s'interroger sur le climat qu'on est en train de créer ici. J'aimerais vous montrer un spot publicitaire de la compagnie d'assurances Allianz. Quand je l'ai vu pour la première fois, je me suis dit: "Ils ont raison, il faut absolument que je prenne une autre épargne-pension." Quand je l'ai vu pour la deuxième fois, je me suis dit: "C'est dégoûtant, ils ne se rendent pas compte du modèle qu'ils transmettent!" Cette publicité est sortie un peu avant Noël, l'année dernière. On y voyait un homme de 58 ans qui avait envie d'arrêter de travailler mais qui devrait sans doute continuer jusqu'à 65 ans et ne pourrait commencer à réaliser ses rêves qu'à la retraite. Qu'est-ce que ça veut dire? Travailler, c'est quoi? Nos salaires sont-ils uniquement de l'argent à thésauriser? Attendons-nous réellement l'âge de la pension? C'est ça notre vision? Mais où allons-nous? On se lie à des entreprises mondiales affamées, qui ne savent pas ce qui se passera pendant les deux semaines à venir, et on veut planifier notre vie pour des années ou plusieurs dizaines d'années! Ce genre d'attitude va créer d'énormes problèmes au cours des prochaines années, parce qu'on sera incapables de produire le dynamisme que le marché exige. Il faut donc commencer à réfléchir sérieusement. Si je demandais combien de millions je dois déboursier pour avoir de l'insécurité, on aurait du mal à me répondre parce que l'insécurité, on ne peut pas tous l'avoir. Ce qu'il faut, c'est produire du dynamisme à partir du dynamisme et non pas à partir d'une position sûre. A l'avenir, ça sera tout simplement impossible. Votre marché, le marché bancaire, est soumis à d'énormes changements pour le moment et vous n'avez une chance que si vous acceptez d'abandonner la situation actuelle. Je n'ai jamais rencontré une situation aussi similaire à celle de l'après-guerre. Les plus rapides seront les premiers. Vous êtes confrontés à un marché qui suis une toute nouvelle direction et êtes en train de le refaçonner entièrement. Si vous êtes suffisamment

rapides, vous avez toutes les chances de le remporter. On est à vrai dire dans une situation d'incertitude totale. Bien qu'on se sente tous très bien établis, la situation externe va changer radicalement au cours des prochaines années et il y a des occasions en or à saisir. On peut dire que le secteur bancaire a été profondément endormi ces dernières années. Vous avez lancé un développement, puis, vous vous êtes endormis et vous êtes réveillés trop tard. Je n'ai jamais vu une situation dans laquelle il y avait autant d'argent disponible et aussi peu d'ouverture au changement. D'autres secteurs ont pris conscience de la situation beaucoup plus vite. J'aimerais redire que le secteur bancaire a eu la vie beaucoup trop facile trop longtemps. Je suppose que, dans les années à venir, vous découvrirez ce qu'est le changement. Tout laisse présager un changement radical et vous avez de magnifiques occasions à saisir si vous êtes suffisamment rapides. Et il ne suffit pas de baragouiner les mots à la mode. Un autre atout, c'est que vos concurrents n'évoluent pas aussi vite qu'ils le pourraient. Ici et là, les gens examinent de nouvelles options mais les cultures dominantes sont encore très stables. Cela m'a frappé tout particulièrement ici – Bien sûr, je ne peux pas vous juger en tant qu'entreprise parce que je ne vous connais pas suffisamment. – mais j'ai remarqué que vous étiez très actifs et que les gens sont pour ainsi dire prêts à réagir à court terme. Hier soir, un événement en rapport avec ce que j'ai dit s'est produit. Je trouve ça très motivant. Quelqu'un a appelé, vers 22 heures, pour demander si une certaine opération était possible. Vos transactions sont très rapides et très différentes de celles d'autres cultures bancaires que je connais. Vous semblez donc être sur la bonne voie en termes de service et de rapidité et, si vous saisissez l'occasion qui se présente, je suis persuadé qu'un énorme marché s'ouvrira à vous. Il serait raisonnable d'abandonner votre confort, de quitter le port maintenant. Les gens doivent comprendre que, même si le navire est en sécurité dans le port, il n'est pas fait pour rester là. Si vous abandonnez la sécurité, vous aurez quelque chose en retour, le dynamisme d'un processus de navigation, dans mon exemple. Je suis convaincu que, si vous le faites maintenant, le monde sera à vous. Mais ce qu'il vous manque, à mon avis, c'est une dose de crédibilité. Quand on instaure un processus de changement, il faut que la direction soit la plus crédible possible. Imaginons que vous soyez sur un navire en route vers des continents inconnus et que tout le monde sait que le capitaine a un canot de sauvetage personnel. Personne ne pourra donc monter à bord de ce canot avec vous mais, s'il y a un risque, tous devront le prendre. Il doit être clair pour tout le monde que vous êtes prêts à prendre des risques. Si vous pouvez remplir les conditions suivantes, c.-à-d. avoir une vision convaincante, être conscient que ça fera mal, adopter une approche progressive avec un maximum d'acceptation de

l'instabilité et accepter de prendre des risques de manière crédible, je suis convaincu que vous découvrirez les nouveaux continents. Vous avez les conditions cadre nécessaires, alors il faut larguer les amarres maintenant. Vous possédez le savoir-faire nécessaire pour découvrir de nouveaux continents mais, si vous ne partez pas, vous ne les découvrirez jamais. Cela me permet d'espérer qu'en Allemagne, les gens sont de plus en plus disposés à bouger. Ce n'est pas le savoir-faire qui manque, ce qu'il y a, c'est qu'on n'est pas vraiment prêts à agir. Je vais maintenant vous raconter quelque chose sur l'instabilité et la complexité et sur la différence entre la gestion basée sur la stabilité, c.-à-d. l'optimisation de la fonction, et la gestion basée sur l'instabilité, qui implique d'adopter de nouveaux modèles. On connaît bien l'optimisation de la fonction. C'est toujours la même chose. On examine la situation telle qu'elle est, on l'analyse, on supprime les faiblesses et on essaie d'améliorer l'efficacité, si possible, jusqu'au niveau du zéro défaut. C'est le processus d'optimisation classique. On est tous relativement bien entraînés pour l'appliquer. Les mots-clés, dans ce cas, sont la qualité et le processus de changement continu. Si vous passez dans l'autre monde, celui de la gestion par l'instabilité, il faut remplir d'autres conditions. Il faut avoir une vision commune, sinon vous ne pourrez pas abandonner la situation existante. Il faut de nouvelles idées et donc des gens capables d'imaginer de nouveaux scénarios. Vous devez avoir, dans votre entreprise, quelques fous, des avant-gardistes, capables de faire créer du nouveau. Mais il n'y a apparemment pas beaucoup de gens comme ça chez vous. Si vous vous contentez d'optimiser, c'est difficile d'avoir ce genre de personnes. Ces gens-là sont à l'extérieur. Pour faire face à la phase de transition, il faut aussi pouvoir accepter les erreurs et avoir la permission d'en faire, car, sans erreurs, il n'y a pas de changement. Or, votre but est le changement et non pas l'efficacité. Si on vous dit qu'une entreprise est bonne si elle change constamment, c.-à-d. si sa seule constance est le changement, c'est vrai pour le marché mais pas pour une entreprise. Une fois qu'une entreprise a instauré un changement après une première période d'optimisation, elle doit traverser une seconde période d'optimisation, vu qu'on ne gagne de l'argent que pendant ces moments-là. La transition coûte. Les entreprises doivent donc effectuer le changement le plus rapidement possible. Alors, de grâce, si vous instaurez un changement, faites-le d'un coup et pas petit à petit. Sinon, la période d'instabilité se prolongera et ça vous coûtera de l'argent tout le temps. Le changement doit être le plus rapide possible. Regardez le cerveau. Il passe très rapidement d'une situation stable à une autre et ça va si vite, qu'on réalise à peine ce qui se passe. C'est pour ça que ce n'est pas bon qu'une entreprise change tout le temps. Par contre, réaliser rapidement des processus de changement

est excellent. Imaginez qu'on modifie le code de la route en Angleterre et qu'on décide qu'il faudra désormais conduire à droite plutôt qu'à gauche. Imaginez qu'on le fasse progressivement. On décide qu'en ville, les gens conduiront à gauche le matin et à droite l'après-midi. Ce serait bien sûr une catastrophe. Soit on le fait en une fois, en concentrant tous les efforts, soit on ne change rien. Pendant la phase de transition, vous perturberez le système. Donc, de grâce, si vous envisagez d'introduire un changement, faites le vite, car on ne gagne de l'argent que dans les situations stables. Ne perdez pas de temps en retournant dans une phase d'optimisation. Il faut bien entendu être prêt à accepter les erreurs pendant la phase de transition et il faut une certaine marge de manoeuvre. Sinon, c'est peine perdue. Vous ne libérerez pas votre créativité. Vous devez évidemment d'abord vous demander s'il faut optimiser ou instaurer un changement de modèle de processus, car, ces deux approches exigent une attitude totalement différente. J'aimerais maintenant approfondir la question de la transition, du passage d'un modèle à un autre. Qu'est-ce qui est typique dans ce genre de cas? Le physicien Hermann Hagen a étudié à fond ce type de situations dans le domaine des sciences naturelles. Il a examiné plusieurs systèmes qui instaurent des processus de réorganisation dans la nature et s'est demandé ce que toutes ces transitions avaient en commun et quelles étaient leurs particularités. Il a fait une observation applicable aux processus de gestion. Il a remarqué que quand un nouvel ordre apparaît dans la nature et quand on passe d'un modèle de processus à un autre, l'ancien modèle devient très instable avant que le nouveau ait une chance de s'implanter. Cela signifie que le nouveau modèle ne peut apparaître que si l'ancien est détruit. Si vous voulez instaurer un nouveau modèle, vous devez d'abord bouleverser activement l'ancien jusqu'à le détruire. Quand on effectue un changement, il faut consacrer une part d'énergie à la destruction. Je vais maintenant vous demander de participer à une petite expérience même si elle vous paraît bizarre. C'est très simple: il suffit de faire aller vos index de haut en bas, comme ceci. Ne bougez que les doigts, pas les mains. Si vous le faites lentement, il n'y a pas de problème mais, essayez de le faire un peu plus vite et vous remarquerez qu'après un certain temps, ce mouvement devient inconfortable. Continuez et vous observerez que vous allez soudain passer d'un modèle à un autre que vous aurez choisi. Mais, juste avant le changement, vous aurez l'impression que plus rien ne va. C'est comme ça dans la vie quotidienne. Au-delà d'une certaine vitesse, marcher devient très inconfortable et fatigant et on se met à courir sans même y penser. Mais, juste avant de courir, la marche devient désagréable. C'est comme les marcheurs de compétition olympiques, par exemple. Ils ont l'air vraiment comique parce qu'ils continuent à appliquer d'anciens modèles. Donc, si vous voulez

instaurer une nouveauté, n'oubliez pas de détruire l'ancienne chose, car, sans instabilité, la nouveauté n'a aucune chance d'être instaurée. Je vais une fois de plus prendre l'exemple du cerveau humain, car, c'est exactement comme ça que notre cerveau fonctionne. Pour qu'un nouvel ordre puisse apparaître, il faut d'abord que l'ancien devienne instable. J'aimerais vous faire part d'une petite expérience vraiment intéressante. Il existe plusieurs manières d'observer un modèle de stimulation donné. Ces deux points peuvent aller et venir ou monter et descendre. Mais allons un peu plus loin. Si vous regardez ces deux points, vous verrez qu'ils vont et viennent. Maintenant, ils montent et descendent. On peut passer d'un mouvement à l'autre. Si je vous montre les deux mouvements en même temps, la seule chose que vous voyez, c'est un point qui clignote. Cela signifie que votre cerveau doit constamment décider ce qu'il voit et la vitesse à laquelle cette décision est prise varie fortement d'une personne à l'autre. Beaucoup de gens hésitent jusqu'à 60 fois par minute entre les différentes interprétations possibles. D'autres restent sur leur première impression. Il y a là de grandes différences génétiques. Vous pouvez vous aider un peu en restant dans votre modèle mais, normalement, le cerveau ne peut que passer d'une option à une autre et on a l'impression que le modèle de stimulation change mais, en réalité, c'est toujours le même et, ce qui change, c'est le cerveau. Le cerveau est donc soumis à un processus de changement entre différents modèles. Ce que je vous demande, ce n'est pas de tester l'aptitude de votre cerveau à changer. Je veux simplement vous démontrer un autre phénomène typique de l'auto-adaptation. Je vais encore une fois vous montrer le modèle. Vous verrez d'abord un mouvement de haut en bas parce que les points sont très rapprochés. Maintenant, les points s'écartent et je voudrais vous demander de faire attention au mouvement quand les points passeront d'un mouvement de haut en bas à un mouvement de va-et-vient. Je suppose que vous avez observé quelque chose de typique de ce genre de processus. Quand les points montent et descendent, ils le font longtemps avant d'entamer un mouvement de va-et-vient. Mais, une fois qu'on a un mouvement de va-et-vient et que les points se rapprochent à nouveau, on continue à voir un mouvement de va-et-vient pendant longtemps alors que ça fait longtemps que le dernier changement s'est produit. C'est un principe qui s'applique généralement aux systèmes et en particulier aux systèmes dans lesquels il y a des gens. Quand un système est stable, son efficacité dépend de la stabilité. Tous les systèmes essaient de rester stables le plus longtemps possible. Donc, pour instaurer un changement, il faut d'abord créer activement des perturbations, sinon le système conserve l'ancien modèle. C'est comme ça pour tous les systèmes. Ce dynamisme est très curieux quand il s'applique aux êtres humains. Je pourrais citer

beaucoup d'exemples pour illustrer la propension de notre cerveau à être stable. Regardez cette image. Vous voyez une tête d'homme, n'est-ce pas? Regardez-la un peu plus longtemps et vous verrez apparaître une femme assise. Suivant l'endroit d'où vous regardez, vous voyez l'un ou l'autre. Si vous êtes à gauche, vous voyez plus longtemps le visage de l'homme et, si vous êtes à droite, vous voyez la femme assise. Notre cerveau est paresseux. Il essaie de conserver le plus longtemps possible la même interprétation. Puisque c'est comme ça, il est raisonnable de prévoir des perturbations quand on instaure des processus de changement. Je vais maintenant vous montrer un extrait de mon film favori sur le changement, "The Tin Drum". J'ai rarement vu quelque chose d'aussi intelligent dans un extrait si court. Il faut regarder ce film en termes de génération de la créativité dans une situation stable à travers la création de perturbations. On voit ici quelqu'un qui crée des perturbations dans un système très stable et qui obtient une réorganisation créative sans grand effort, uniquement à l'aide d'une seule perturbation.

"Le petit garçon, Oskar, est assis avec un bidon en fer-blanc sous la tribune de l'orateur pendant une grande rencontre national-socialiste. L'orchestre joue une marche dynamique et les représentants marchent au pas militaire. En donnant quelques coups sur son tambour, le petit garçon parvient à faire perdre le rythme à plusieurs des musiciens situés tout près de lui. Tout l'orchestre finit par perdre le rythme. La marche militaire se transforme en valse et les représentants se mettent à danser."

Il suffit donc que quelqu'un arrive et qu'il se mette à battre le tambour à un tout autre rythme pour que toute l'organisation soit sens dessus dessous. Puis, quelque chose de nouveau apparaît. Ce phénomène illustre une logique fondamentale en rapport avec le changement. Si vous voulez qu'il y ait un changement, vous pouvez désigner un nouveau chef d'orchestre qui dirait: "Bon, à partir de maintenant, on joue 'Le beau Danube bleu.'" Mais, tant que l'orchestre joue des marches militaires, ça ne sert à rien. Il faut avant tout que les musiciens soient prêts à accepter l'instabilité. Si vous avez, dans l'orchestre, des défenseurs de l'ancien ordre et que vous ne parvenez pas à déstabiliser l'orchestre, de quelque façon que ce soit, vous pouvez essayer d'imposer un changement avec un maximum de pression, ça ne marchera pas. Le système restera dans l'ancien modèle tant que les musiciens jouent suivant l'ancien rythme. Il faut avant tout se demander qui sont ceux qui défendent l'ancien ordre et qui a le plus à perdre. C'est eux qu'il faut convaincre d'abandonner la situation existante et qu'il faut le plus préparer à accepter le changement, sinon vous n'arriverez jamais à faire changer l'orchestre de rythme. On peut donc se demander

comment introduire l'instabilité dans un système axé sur la stabilité pour permettre l'instauration d'une nouveauté.

5e partie: Les petites causes ont de grandes conséquences

Nous avons terminé notre dernière séance en parlant du principe de base selon lequel, si on veut apporter un changement, il ne faut pas s'inquiéter si les systèmes essaient de rester stables. C'est toujours le cas parce que les systèmes ne peuvent fonctionner que s'ils sont stables. Il faut donc toujours rompre la stabilité de façon active, car, les systèmes ne changent pas d'eux-mêmes. Ils tentent toujours de rester dans leur ancien état. J'aimerais vous montrer, à l'aide d'un exemple, que ça a un rapport avec les gens et leur cerveau. Si vous connaissez cet exercice, vous pouvez dire qu'il n'a rien d'extraordinaire mais, si vous ne le connaissez pas, c'est très amusant. Il suffit de lire trois mots, trois mots simples, les uns après les autres. Le premier, " Etoile du berger ", est facile à lire, le second, " étoile du matin ", ne devrait pas poser de problème non plus. Quant au troisième, "Zwergle Star", il n'est pas très compliqué non plus. Il suffit d'appliquer un modèle une fois ou deux pour essayer de le maintenir, même si ce qu'on lit n'a pas beaucoup de sens. Vous avez lu "Zwergle Star" une fois même si ce mot n'évoquait rien pour beaucoup d'entre vous. Or, ça ne veut rien dire. C'est comme ça que le cerveau humain fonctionne. Il suffit de faire une chose plusieurs fois pour croire que c'est comme ça que ça doit être. Bien, mon but était de vous faire comprendre la différence entre deux situations distinctes dans un système. Quand un système est stable, il se comporte comme un ballon dans une vallée. Peu importe la manière dont vous secouez le système, le ballon finit toujours par se stabiliser au point le plus bas. Donc, si vous voulez vraiment changer le système, il faut le bouleverser jusqu'à ce qu'il perde sa stabilité. Vous devez supprimer totalement la stabilité et instaurer un processus de transition, sinon il n'y aura pas de changement. Toutefois, si vous créez l'instabilité nécessaire au changement, il y a un prix à payer. Les systèmes instables sont des systèmes très sensibles. Le système se comporte à présent comme un ballon situé sur une colline entre deux vallées. Il suffit d'un facteur infinitésimal pour qu'il roule d'un côté ou de l'autre. Cela signifie que dans les situations instables, on a affaire à un principe majeur: les petites causes ont de grandes conséquences. Même un tout petit événement peut avoir de l'effet. Vous savez tous combien la communication est importante quand on effectue des changements dans une entreprise et comment quelques mots prononcés accidentellement peuvent déclencher rapidement une gigantesque rumeur. Vous vous souvenez de la catastrophe Schneider? La situation était instable, puis, il y a eu cette déclaration sur les finances. C'était une des catastrophes marketing les plus coûteuses. Une déclaration stupide a suffi pour

causer une véritable catastrophe. Dans les situations instables, les petites causes ont de grandes conséquences. Si vous créez une instabilité, n'oubliez pas que votre système va traverser une phase intermédiaire sensible. Le système est sensible, même si l'instabilité est nécessaire. C'est précisément à cause de cette hypersensibilité des systèmes qu'il y a un autre prix à payer, celui de ne plus savoir prédire l'avenir. Dans les situations instables, l'avenir est totalement incertain. La raison de ce phénomène est très simple. Quand il est instable, le système est à la merci de tout l'univers et un petit événement suffit pour l'envoyer dans une tout autre direction. L'imprévisibilité est une constante des systèmes instables. J'aimerais vous montrer un système assez inhabituel parce qu'il possède plusieurs points d'instabilité. Le physicien qui l'a mis au point devait être un peu fou. Vous avez trois pendules superposés. Chaque pendule traverse des zones de prise de décisions instables et est, bien entendu, à la merci de tout l'univers. Quand une mouche s'envole quelque part à Cologne, ce pendule change de sens, parce qu'il est très sensible au moindre changement. Même l'effet de masse d'une mouche à Cologne modifie le sens du pendule. C'est un principe relativement fondamental. Si je le laisse se balancer, vous verrez que, même s'il s'agit d'un système entièrement contrôlé en termes mathématiques, les balancements superposés font qu'il est impossible de prévoir ce que le pendule va faire. Il se comporte pour ainsi dire perpétuellement comme un fou. Il fait quelque chose, vous regardez et dites: "Ça y est, il s'est stabilisé." Eh bien non, il s'arrête et change de mouvement. Il est totalement imprévisible. Il semble fonctionner de manière ordonnée pendant un court moment, puis, il détruit le mouvement en cours. On peut tout faire avec ce système, sauf prédire ce qui va arriver. C'est un phénomène à prendre au sérieux. Quand on a affaire à un système instable ou qu'on crée de l'instabilité, on ne peut plus prédire ce qui va se passer. Non pas parce qu'on est idiot, mais parce que c'est impossible. On ne peut jamais prévoir, par exemple, les fluctuations de la Bourse, parce qu'elle ne fonctionne pas suivant une dynamique linéaire. En d'autres mots, on ne peut pas prédire les fluctuations de la Bourse à long terme. Comme on ne peut pas prévoir la météo à long terme mais à court terme bien. La raison, c'est que les dynamiques du temps sont instables. Donc, si vous créez une instabilité, vous devez accepter qu'il est impossible de prévoir ce qui va arriver. Imaginons que vous alliez chez un cadre et que vous lui disiez: "Bon, vous devez créer une situation instable pour que tout redevienne créatif et se réordonne automatiquement mais, si vous faites ça, vous devez arrêter d'essayer de prévoir ce qui va arriver." Les gens vont se faire du souci et se demander pourquoi ils devraient prendre un tel risque s'ils ne savent pas ce que ça leur apportera. Dans un marché en évolution, ne pas changer est beaucoup

plus dangereux que de changer. Si vous ne changez pas dans un marché en évolution, vous pouvez être sûr que vous serez mort en peu de temps. On peut donc dire qu'il ne faut pas trop s'inquiéter de prendre le risque de l'instabilité, car il y a de fortes chances que ça ne débouche pas sur le chaos mais sur un nouvel ordre, si vous le créez avec des gens. Si vous mettez des gens dans une situation instable, vous recréez un nouvel ordre. Vous pouvez être pratiquement sûr que quelque chose qui a du sens et qui est adapté au marché sortira des phases de transition instables. Ce que j'aimerais vous faire comprendre est relativement simple. Les situations stables sont toujours issues de situations stables mais après une période d'instabilité. C'est le prix à payer. Sans instabilité, on ne peut pas passer d'une situation à une autre – dans aucun cas et pas selon la théorie du système. Vous pouvez aussi être sûrs qu'on testera la qualité de votre leadership. Quand on procède à une transition instable, le système réagit avec une grande sensibilité envers ses dirigeants et envers ceux qui donnent l'exemple. J'aimerais ajouter plusieurs choses qui vous paraîtront peut-être être des propos classiques de consultants. Vous vous direz peut-être: "Ça y est, il débarque, nous lance quelques proverbes et se croit vraiment intelligent." Ces proverbes m'ont cependant enseigné quelque chose par le passé. Le premier est 'Le poisson commence toujours à sentir par la tête'. Ça peut sembler ridicule, mais c'est vrai. Si vous ne montrez pas que vous êtes personnellement prêts à changer, n'espérez pas que votre personnel change. Autrement dit, montrer qu'on est prêt à changer est l'un des principaux mobiles du changement. Si un cadre supérieur refuse de changer mais attend de son personnel qu'il change, il n'y aura pas de changement. Voici plusieurs principes que l'on applique dans la vie quotidienne. Ce sont les principes de base pour encourager l'acceptation du changement dans un système. Trois de ces principes sont devenus particulièrement importants pour moi dans le cadre de mon évolution personnelle. Il s'agit de trois principes simples qui me sont utiles tous les jours. Le premier est qu'il faut changer soi-même avant que quelqu'un d'autre ne change ou avant que les circonstances ne nous poussent à le faire. Les gens pensent souvent que le changement n'est nécessaire qu'en période de crise, mais, si on ne change que quand une crise apparaît, on aura de sérieux problèmes, car, pendant les crises, la marge de manoeuvre est nettement réduite. Les changements coûtent et si vous attendez trop longtemps, vous risquez de finir sans un sou. Soyez donc actifs en instaurant un changement. Vous devez vous dire: "Je veux que ça fasse mal maintenant. Je suis conscient que ce genre de processus de changement est douloureux mais je préfère être celui qui inflige la douleur. C'est pour ça que j'instaure activement le changement." Il n'y a pas de victoire sans douleur. Vous

devez être prêts à attaquer les points sensibles, surtout si vous êtes à la direction de l'entreprise. Le fait que vous agissiez activement, même si vous pouvez conserver vos privilèges, pour montrer que vous voulez changer, que vous êtes prêts à souffrir, donnera une chance au système. N'attendez pas que les circonstances vous obligent à changer. Dans la plupart des cas, il serait trop tard. La première chose que je vous demande de faire, c'est d'effectuer le changement activement. Le second principe qui est devenu important pour moi est que les succès d'hier appartiennent au passé et que les succès d'aujourd'hui deviendront rapidement les succès d'hier. Ne soyez jamais satisfaits de vous. Le marché s'en fiche éperdument si vous avez déjà réussi une fois. Cela peut paraître dur, car, nous aimons tous savourer notre victoire mais ce n'est pas ce que veut le marché. J'essaie toujours d'expliquer clairement au personnel de mon entreprise que, bien que l'entreprise ait plus de 175 ans, nous ne faisons que débiter. Nous recréons pour ainsi dire l'entreprise chaque jour. Nous sommes prêts à tout moment à conquérir le marché. Ne comptez donc pas sur les formules d'hier et ne fêtez pas vos succès passés. Cela ne veut pas dire que vous ne devez pas faire de feed-back positif ou féliciter votre personnel, mais ne créez pas un sentiment d'autosatisfaction. Quand on est content de soi, on peut oublier toute évolution et on perd son marché en moins de temps qu'il ne faut pour le dire. Une règle importante pour moi est que c'est la pratique qui rend parfait et que, si on arrête de pratiquer, on n'est plus parfait. La perfection est une question de pratique. Quand on a l'impression qu'on a tout fini, on est en train de perdre ce qu'on a acquis. C'est toujours la même chose. Sur le marché, tout ce qu'on peut faire, c'est pratiquer sans arrêt. Commencez donc chaque journée en vous disant que c'est la pratique qui rend parfait. Ce principe est devenu très important pour moi. Chaque fois que je peux, j'essaie de montrer à mon personnel que je n'exige pas le moindre privilège. J'ai travaillé plusieurs années sur un Macintosh, à tel point qu'il m'était devenu tout à fait familier. Et, j'ai changé de système au moment où je me suis senti vraiment à l'aise. J'ai fait ça en partie pour montrer que je suis prêt à abandonner les systèmes établis. Je suis passé de Macintosh à Intel. On pourrait appeler ça du masochisme mais c'est une condition de base pour apprendre. Vous devez montrer aux autres que vous êtes capables d'abandonner des choses. Imaginez, par exemple, que vous êtes un dirigeant qui dit à son personnel que l'entreprise doit mettre son système de traitement des données électronique à jour et se moderniser et que vous dites en même temps que vous ne toucherez pas un autre PC. Je connais plusieurs directeurs qui le font. Ils exigent un maximum de changement de leur personnel tout en lui montrant de toutes les manières possibles qu'ils ne sont pas attirés par le changement parce que c'est contraire à leur dignité. Assurez-vous

aussi que les informations se transmettent facilement. Même si on utilise tous l'Internet, l'Intranet, le courrier électronique et tous les autres moyens de communication imaginables, notre culture de l'information, curieusement, n'a pas changé. Même si on a tous les moyens à notre portée par l'intermédiaire des réseaux, on les utilise en partie pour retenir les informations. Je suis sûr que vous avez déjà tous vu des messages e-mail contenant plus d'informations sur le serveur que de texte. Cela signifie qu'on remplit le système de choses inutiles et qu'on transforme l'information en désinformation. On rend les gens dingues en les assaillant d'un flux de nouvelles informations qui, en réalité, n'ont pas de sens et, tout ce qu'on fait, c'est créer un désastre à grande échelle. Beaucoup de cadres donnent à leur personnel le compte-rendu complet d'une réunion et considèrent qu'ils l'ont informé. J'aimerais dire à ce propos qu'ils pourraient tout aussi bien ne rien leur donner, car personne ne sait utiliser un compte rendu complet. Quand vous donnez des informations à quelqu'un, prenez un peu de temps pour vous mettre dans sa peau et pour vous demander ce qu'il peut réellement utiliser et ce qui l'intéresse vraiment. Informer, ce n'est pas transférer des 'bits et des octets'. Si vous ne prenez pas le temps de penser à la signification de l'information pour l'autre, vous ne lui donnez rien de concret, vous le submergez de papier et ça ne peut pas marcher comme ça. Vous n'imaginez pas le nombre de questionnaires remplis par des employés dans lesquels une des principales critiques est que la direction ne les informe pas. A cela, la direction répond: "Mais je vous donne tout. Vous pouvez tout avoir!" Tout donner, Ça revient à ne rien donner du tout. Transmettre des informations est un service. La seconde chose est que vous ne devez créer une compétition interne que si vous êtes sûr que ce sera profitable à l'ensemble du système. La compétition interne est une excellente manière d'assurer le dynamisme mais assurez-vous qu'elle soit favorable à l'ensemble du système. Sinon, vous serez confrontés à un dysfonctionnement local, qui endommage tout le système. Imaginez maintenant que vous établissiez une relation client-service entre le foie et les reins. Les reins sont tout à coup entraînés dans un combat à mort et le foie gagne. Qu'elle sera la réaction de l'organisme? Aucune, car, quand les reins ne fonctionnent plus, on devient dépendant de reins artificiels. On devrait donc toujours se demander ce qu'on est en train de faire, sinon, on risque d'avoir des ennuis. Vous n'imaginez pas ce que j'ai vu dans l'industrie. Les gens créent une compétition interne et perdent leurs clients dans le processus, car, un service commence à négocier sauvagement avec un autre, un département passe le client à un autre et doit verser de l'argent. Ça marche un temps, puis le client finit par se demander ce qu'il a à voir là dedans. Votre complexité n'intéresse pas le client; il se fiche de ce qui se passe au niveau

interne. Ce qu'il veut, c'est un service de qualité, un point c'est tout. Il faut donc que tout le système profite. J'aimerais à ce propos utiliser une métaphore qui est devenue très importante pour moi, celle du panier à crabes. Si vous êtes au bord de la mer et que vous regardez les pêcheurs décharger leur pêche, vous les verrez lancer les poissons dans des paniers qui n'ont généralement pas de couvercle parce que les poissons ne peuvent pas se déplacer hors de l'eau. Mais, il y a aussi un panier dans lequel ils jettent les crabes qui, eux sont capables de se déplacer sur la terre ferme. On peut donc se demander pourquoi le panier à crabes n'a pas de couvercle non plus. La réponse est que les pêcheurs sont malins et savent ce qu'est la compétition interne. Si vous jetez deux crabes dans un panier, aucun d'eux ne sera capable d'en sortir, car, si l'un essaie de sortir en grimpant sur la paroi, l'autre essaiera de grimper sur lui. Finalement, ils retomberont tous les deux au fond et aucun ne parviendra à sortir. Même si l'activité dans ce panier est incroyablement élevée, aucun crabe ne s'en sortira. C'est une situation que personne ne peut se permettre. Il arrive que la compétition interne ne génère que des luttes internes et ne mène à rien. Si un collègue vient vers moi et me dit: "Je suis plus malin que toi", je ne peux que répondre: "OK, tu as gagné, tu es meilleur que moi et puis quoi?" Quelle que soit la personne qui se mesure à moi en interne, elle ne présente aucun intérêt. La seule chose qui m'intéresse, c'est notre effort conjoint sur le marché. On gaspille tellement d'énergie comme ça. La concurrence n'est pas à l'intérieur mais à l'extérieur. La compétition interne est un principe inintéressant. Vous n'imaginez pas le nombre de cultures qui ont été à ce point absorbées par la politique des entreprises que la compétition interne y est devenue plus importante que la concurrence externe. Le résultat est toujours le même: le système est endommagé. Mon troisième grand principe est qu'un directeur est au service de son entreprise. Qui a dit que les cadres étaient plus intelligents que leurs subordonnés? Un cadre ne doit pas être meilleur, il doit seulement savoir comment utiliser correctement les capacités des autres. Vous êtes des gens qui encadrent, pas des penseurs. Donc, plus vous occupez une position élevée dans la hiérarchie d'un système, plus vous êtes à son service, plus vous devez donner l'exemple et plus vous devez encadrer. Vous ne devez pas contribuer à l'aide de votre intelligence. Vous devez jouer le rôle de modérateurs pour les contributions des autres. Vous n'êtes pas des abeilles mais des apiculteurs. Cela implique deux approches différentes. Votre rôle ne consiste pas à produire du miel mais à faire en sorte que les autres le fassent. Vous êtes donc responsables de leur encadrement, rien de plus ni de moins et c'est un travail dur. Si vous êtes capables de faire ça, vous réaliserez rapidement pourquoi vous gagnez plus que vos subordonnés. Gérer un système est un travail très exigeant.

Nous avons donc trois principes: Je veux souffrir maintenant, la pratique rend parfait
et Je suis au service de l'entreprise. Si vous vous contentez d'appliquer ces principes
tous les jours, c'est pas mal. Les mettre en pratique de quelque façon que ce soit
m'a toujours paru épuisant.

6e partie: Le changement est nécessaire

Je vais maintenant décrire brièvement quelques situations classiques. J'aimerais que vous réfléchissiez avec moi sur la manière dont ces situations vous concernent. Ce sont les 5 situations classiques dans lesquelles les entreprises doivent introduire une dynamique de changement provoquée par l'instabilité. Chaque fois que je vous poserai une question, retenez-la mentalement si elle vous concerne. Ma première question est la suivante: "Votre marché est-il affecté par une dynamique de changement particulière? Si oui, retenez cette question. Si votre marché change, vous aurez tôt ou tard besoin d'une instabilité, sinon vous perdrez votre marché. Les compagnies d'électricité illustrent parfaitement ce cas. Vous savez peut-être que la législation concernant les compagnies d'électricité a changé. Ainsi, les Finlandais pourraient actuellement approvisionner le réseau allemand en électricité. Il y aura tôt ou tard un échange d'énergie. On est donc confrontés à un marché très actif dans une situation autrefois caractérisée par un monopole. C'est un changement colossal. Et, si vous visitez une compagnie d'électricité aujourd'hui, vous sentirez l'instabilité que cette situation a générée dans le système.

La seconde question est la suivante: Introduisez-vous de nouvelles technologies ou de nouveaux modèles organisationnels? Si oui, vous serez confrontés à de l'instabilité. L'exemple typique actuel dans l'industrie est l'introduction du SAP R3. Si vous vous mettez à créer des logiciels standard alors que vous aviez l'habitude de programmer des solutions isolées, les utilisateurs seront fortement déçus. Cela a provoqué une énorme crise d'instabilité qui a fait s'effondrer pas mal d'entreprises incapables de la gérer.

Voici la troisième question : Etes-vous en train de fusionner ou de réorganiser des services? Quand on fusionne ou réorganise une entreprise, on traverse une phase d'instabilité. Soyez donc très prudents. Assurez-vous que toutes les parties concernées sont déstabilisées, sinon, vous aurez une culture gagnante et une culture perdante. Vous vous retrouverez alors dans une situation insensée, où certaines personnes penseront qu'elles ont gagné et d'autres qu'elles ont perdu. Il faut de l'instabilité à tous les niveaux. Beaucoup d'entreprises n'ont pas été capables d'obtenir une instabilité. Prenons Siemens-Nixdorf, qui a conservé deux cultures d'entreprise séparées pendant plusieurs années après sa fusion et n'a donc pas vraiment fusionné. On peut encore dire aujourd'hui qui vient de Siemens et qui vient de Nixdorf.

Voici la quatrième question: Etes-vous en train d'ouvrir de nouveaux marchés et de nouvelles lignes de produits?. Bayer Pharmaceuticals illustre parfaitement l'importance de l'instabilité. Il y a quelque temps, cette entreprise a eu l'idée de lancer des médicaments génériques sur le marché. Il ne s'agissait pas d'introduire de nouveaux produits mais de vendre des produits existants. Bayer Pharmaceuticals avait une culture fortement axée sur la recherche plutôt que sur la vente. Vendre des médicaments génériques n'a pas du tout été facile pour eux, parce que leur culture n'avait pas été bouleversée par l'instabilité nécessaire. Cela ne doit pas forcément être aussi évident qu'avec les problèmes rencontrés par Mercedes-Benz pour la Class A. Une chose est sûre, quand on introduit une nouveauté, tout le système devient relativement instable.

La cinquième question est en rapport avec la dernière situation: Y a-t-il un changement chez les cadres supérieurs? Quand les choses changent au sommet, vous pouvez être sûrs que le système traversera une période d'instabilité. Dans ce cas, 'crise' et 'occasion à saisir' sont synonymes. Ce genre de crises est l'occasion idéale d'entreprendre quelque chose de nouveau, car, les changements au niveau de la direction provoquent une instabilité profonde qui favorise l'apparition de nouveautés. Pour autant qu'il y ait une coopération suffisante, tout changement dans la direction est une occasion pour changer; ce qui n'arrive malgré tout que rarement. Bon, combien de ces questions s'appliquent à votre entreprise? Plus vous en avez, plus cela vaut la peine de penser à l'instabilité, plus vous devez faire de changements. Quoi qu'il en soit, je vais examiner les quatre premiers points, surtout en ce qui concerne le secteur bancaire. On a affaire à une situation dans laquelle les gens ont été poussés de force au coeur du changement sans pression du marché ni crise financière. Si vous êtes d'accord, j'aimerais reparler de l'organisation du changement et vous donner quelques principes concernant l'organisation du changement et la pratique d'une telle organisation. Vous avez certainement remarqué que je puise toujours mes exemples dans le domaine des sciences naturelles pour les transférer au management. C'est une manière très personnelle de faire. Je vais d'ailleurs le refaire maintenant, parce que j'aimerais discuter des applications pratiques de ces principes. Il s'agit, dans ce cas, de principes mathématiques qui s'appliquent toutefois à merveille aux entreprises. Le premier principe est connu sous le terme mathématique d'itération. L'itération est tout simplement la réutilisation du résultat de l'application d'une règle en utilisant cette règle pour créer un cycle. Par exemple, je raconte une histoire, la personne suivante la raconte à son tour et ainsi de suite et l'histoire devient dynamique. Nous savons tous que quand elles sont transmises par un système de téléphonie sans fil, les

histoires se modifient. Les mathématiciens ont découvert ce principe de l'itération, qui est l'un des principes d'ordonnement les plus puissants dans leur domaine. C'est un processus fascinant. L'itération de règles simples crée un ordre complexe, comme si elles étaient dotées d'intelligence. Prenons un exemple devenu célèbre, celui du triangle de Sierpinski. On part d'une situation très simple: trois points sur une surface, A, B et C, et un point de départ D. On part de D et on va au hasard vers le point A, B ou C. Prenons le point A. On trace un trait au milieu de la ligne et on repart de là. On va ensuite de nouveau vers A, B ou C. Allons vers B, cette fois. Le prochain point de départ sera donc plus ou moins ici. Maintenant, on va à nouveau vers A, B ou C, disons C, et ainsi de suite. On fait donc tout le temps la même chose. On trace un point et on applique à nouveau la règle. Qu'aurais-je dessiné, à votre avis, si j'avais relié les points? Une chose est sûre, c'est qu'on ne sort jamais du triangle. Quand on bouge autour du triangle et qu'on va vers les points A, B ou C, on reste dans une zone limitée quel que soit le nombre de points qu'on dessine. On peut continuer ainsi jusqu'à ce que le triangle soit pratiquement noir et coloré ou bien jusqu'à ce qu'un cercle se forme au centre. On ne peut rien déterminer de manière analytique. Ce qu'on a réalisé est si compliqué qu'aucun artiste au monde ne pourrait le dessiner. Mais cette simple règle suffit pour en arriver là. J'ai laissé les choses se faire et voici le résultat. Je ne sais pas dire exactement quand un point précis a été dessiné mais je peux dire que le résultat est très compliqué. Un triangle dans un triangle, dans un triangle, dans un triangle, etc. Vous avez beau le regarder de plus près, vous verrez toujours un triangle dans un triangle. Donc, si je supprime cette partie-ci, j'ai toujours un triangle dans un triangle. Aucun artiste au monde n'aurait pu faire ça mais la règle en a été capable. On peut le refaire des milliers de fois, quelles que soient les conditions initiales, on obtiendra toujours un triangle dans un triangle. Donc, si je recommence avec A, B ou C dans une position différente, et que je commence par D, je ne peux pas dire quand un point précis sera dessiné mais le résultat final sera le même. Dans un certain sens, ces règles ont une intelligence propre et créent des dessins. Cela interpelle beaucoup de gens dans le domaine des sciences naturelles. Il s'agit d'une proposition des mathématiques fractales baptisée la règle de formation des motifs. Les biologistes se sont mis à étudier la question et ont dit: "Regardez, en génétique, il n'est plus nécessaire de connaître l'organisation d'un organisme complet mais seulement les règles selon lesquelles il est organisé!" C'est ainsi qu'à l'aide d'une règle mathématique simple, quelqu'un a créé une feuille de fougère comme nous avons dessiné le triangle de Sierpinski. Une règle simple crée un motif très complexe. Un collègue de Bochum a utilisé cette règle pour créer des motifs de coquillage en appliquant l'itération de simples algorithmes

mathématiques. On peut donc dire que les principes des mathématiques fractales s'appliquent à la nature. C'est comme si on avait fait une observation au microscope mathématique. Voici des motifs formés de la même manière que le triangle de Sierpinski. On dirait des diatomées ou quelque chose comme ça. Même s'il s'agit d'organismes microscopiques, ils ont été créés conformément à des principes mathématiques. Ce n'est pas la coupe transversale d'une plante mais un autre motif créé de façon mathématique. On dirait que Dieu est un mathématicien et qu'il a créé des règles qui, ensemble, engendrent l'ordre. Vous connaissez certainement tous les exemples les plus célèbres comme l'ensemble de Mandelbrot. M. Mandelbrot l'a étudié à fond et tout ce que j'ai à vous montrer provient de cette règle mathématique. Je vais maintenant vous montrer la complexité que peut engendrer une simple règle mathématique. Tout ce que vous voyez là n'a pas été créé par un artiste mais à l'aide de ces règles mathématiques. Vous pourriez bien entendu dire que tout ça est très bien pour les mathématiciens et même pour les biologistes mais que ça ne présente aucun intérêt pour vous. Moi, ça m'a permis de changer radicalement ma conception du management et de la formation des cultures. J'ai commis une erreur psychologique classique. Je croyais que quand un ordre apparaît, il doit y avoir des gens qui désirent cet ordre et qui le créent. J'avais complètement oublié l'importance des règles. Quand vous définissez des règles, elles créent un motif et engendrent leur propre ordre. Donc, si vous définissez une règle, vous faites bien plus que définir une règle, vous créez des modèles culturels. C'est un principe de base. En formulant les dix commandements, on a défini une règle qui a pu assurer la stabilité de cultures pendant des siècles. Les règles génèrent des modèles culturels, elles créent l'ordre. Si vous instaurez une série de règles dans un ordre monastique, vous pouvez maintenir cet ordre stable pendant plusieurs centaines d'années. J'imagine que Krupp était le premier à avoir défini une règle pour son entreprise sous forme de réglementation générale. Les règles assurent la stabilité des entreprises. Pour créer une culture, il faut penser à définir des règles. Bon passons à la notion de "norme" qui est devenue un cliché. Si vous imposez une norme, vous créez une culture parce que la norme agira comme une règle pouvant engendrer une culture. Quand on a une culture stable, on peut être pratiquement sûrs qu'elle est basée sur des règles et soutenue par elles. Mais le problème est qu'on n'a pas un schéma du monde pour la plupart de ces règles. La plupart des règles qui régissent notre vie quotidienne sont invisibles. Les cultures sont faites de ces règles tacites. Quand les gens disent: "C'est comme ça qu'on fait, on l'a toujours fait comme ça", vous avez une culture. Si vous voulez changer votre culture, il faut l'examiner à fond et identifier les règles qui stabilisent l'ancienne culture. Si vous ne changez pas ces règles, vous ne pourrez

rien modifier. Voici quelques exemples qui démontrent le poids des règles pour les gens. Il existe une émission qui est pour moi l'émission de psychologie la plus intéressante de la télévision allemande, bien qu'elle soit très bruyante. C'est "Candid Camera", une sorte de caméra cachée. Si vous voulez comprendre quelque chose à la psychologie humaine, regardez-la. Beaucoup de téléspectateurs trouvent les situations présentées vraiment stupides et se demandent comment on peut faire ça à des gens. Ils ne comprennent pas que la même chose leur arrive tous les jours. Qu'est-ce que ces gens essaient de nous dire? Quel était le message de Beuys quand il a exposé pour la première fois des objets qui n'avaient pas leur place dans les musées? Qu'est-ce qu'il voulait dire avec sa baignoire? Ce n'est pas la baignoire qui donne de la valeur à l'oeuvre d'art. La même baignoire ne vaudrait rien dans la rue mais, dans un musée, c'est un objet précieux. C'est le rituel du musée qui lui donne de la valeur. C'est la façon dont les objets sont présentés qui leur confère de la valeur et non pas les objets eux-mêmes. Ce phénomène se reproduit en permanence. Comment savoir si tel ou tel médecin est un bon docteur? Pour estimer correctement ses compétences, il faudrait être médecin soi-même. Comment peut-on juger de sa qualité et d'où vient l'autorité des médecins? Vous croyez qu'un médecin est compétent parce qu'il applique avec vous des règles sociales que seul un médecin peut appliquer. Par exemple, seul un médecin peut regarder sous vos vêtements. C'est un tabou social qui ne peut pas être enfreint dans d'autres situations. Allez à une soirée et faites cette expérience amusante. Dirigez-vous vers la première personne libre, prenez-lui le poignet avec beaucoup d'assurance et dites-lui qu'elle n'a pas l'air très bien ce soir. Il y a deux solutions: soit la personne vous gifle, soit elle vous dit: "Vous avez raison, je n'étais déjà pas très bien hier. Que dois-je faire, docteur?" Cette personne adoptera automatiquement l'attitude soumise d'un patient puisque ce modèle de communication est propre à celui d'un médecin avec son patient. Se permettre un contact physique sans avertir son interlocuteur est un privilège presque exclusivement réservé aux médecins. Je connais un type plus au nord, à Bremerhaven, qui a pratiqué la médecine publique pendant des années. Les gens se demandaient comment il avait pu faire ça vu qu'il n'était pas médecin. Eh bien, il avait maîtrisé les principes de l'attitude typique des médecins et ça avait suffi. Si vous maîtrisez les règles d'une situation, vous avez toutes les chances de vous y adapter correctement. Comment dire si un cadre est compétent ou non? Cela peut être difficile aussi. On définit beaucoup de règles concernant les hiérarchies et le leadership, dont certaines frisent la folie. Pensez à l'attribution des emplacements de parking, par exemple. Personnellement, je me fiche pas mal de l'endroit où je gare ma voiture. Mais en réalité, c'est important. Les principes qu'on applique dans ce

domaine créent une hiérarchie. Jetons un coup d'oeil à l'industrie allemande. Pourquoi pensez-vous que les principes du management participatif et du rapprochement du personnel sont si difficiles à appliquer? Parce qu'on ritualise la distance. Imaginez que vous êtes dans une usine chimique. Vous allez voir la direction qui se trouve au 17^e étage. Vous montez dans l'ascenseur le plus proche et poussez sur le bouton. Le portier accourt et dit: "Mais, vous ne pouvez pas faire ça!" "Mais pourquoi pas? Est-ce que l'ascenseur est en panne?" "Non, c'est l'ascenseur de la direction. Vous ne pouvez pas l'utiliser." Il vous fait descendre de l'ascenseur et en prendre un autre. Si vous faites attention, vous verrez que les membres de la direction attendent toujours leur ascenseur, même s'il y en a un autre de libre juste à côté. Ça m'est arrivé dans une banque suisse. J'ai pris le premier ascenseur de libre. C'était celui de la direction. J'avais remarqué qu'il n'avait pas de boutons et je trouvais ce design très moderne. Il fallait s'adresser au portier et dire où on voulait aller. Tentez une autre expérience. Allez dans une grande banque de Francfort et rendez visite à la direction. Vous marcherez vers un grand miroir, parce qu'on vous aura dit d'aller par là et vous verrez une cabine avec une belle femme, qui vous dira: "Ça va, je vous ouvre." Puis, soudain, comme par magie, le grand miroir bougera et vous le traverserez comme Alice au Pays des Merveilles, pour arriver dans l'univers des directeurs. Vous ferez alors une étrange découverte. Vous vous retournerez et vous réaliserez que ce n'est pas un miroir ordinaire mais un miroir à vision unidirectionnelle, c.-à-d. qu'on ne peut pas voir au travers de l'autre côté. Qu'est-ce que cela signifie? Tous les jeunes carriéristes font attention à leur attitude devant les miroirs parce qu'ils pensent que les directeurs sont derrière et les regardent même quand ils se rasent le matin. C'est ça la distance ritualisée, la simple expression, à l'aide de règles, qu'il y a une différence entre "nous" et "eux". Si vous examinez votre environnement quotidien de cette façon, vous pouvez avoir l'impression d'être filmés par une caméra cachée. La manière dont nos vies sont réglées peut parfois être absurde et comporter des réalités dont on se passerait volontiers. Je suis un jour allé dans une usine chimique allemande. J'ai voulu franchir le portail. Vous savez comment ça va. Il faut remplir un formulaire à l'entrée. J'ai donc rempli sagement mon formulaire et ai dit à mon chauffeur de taxi d'entrer parce que j'avais tout mon équipement dans le taxi. Le gardien nous a dit que c'était impossible, que les taxis n'étaient pas autorisés. Je ne suis pas parvenu à le faire changer d'avis malgré de longues palabres. Le chauffeur de taxi est soudain sorti et a enlevé sa veste. J'ai eu un moment qu'il allait casser la figure au gardien. Il a alors emballé le panneau "taxi" avec sa veste et on a pu entrer dans l'usine. C'est une histoire vraie. Vous cherchez la caméra cachée et vous vous dites: "C'est pas possible, quelqu'un doit être en train

de me filmer." On est parvenu à réglementer nos vies quotidiennes de manière parfois absurde. Prenons le cas d'une institution qui aimerait devenir une société de services après avoir fonctionné comme une administration publique pendant des années. Toutes les anciennes règles sont encore en vigueur et, même si les gens ont envie de changer, ils ne peuvent pas y échapper. Imaginez que vous êtes une administration allemande, que vous avez un médecin de la santé publique et que vous voulez vous rapprocher des gens. Ça ne sera pas facile. Les réglementations de l'examen effectué par des médecins de la santé publique ne permettent pas de se rapprocher du public. Je ne sais pas si vous avez déjà vécu ce genre d'expérience. Moi oui, quand j'étais fonctionnaire. Il faut prouver, au début, qu'on est en bonne santé physique et mentale, après, il ne faut plus aller chez le médecin. On vous envoie tout d'abord dans un vestiaire. Vous ne pouvez garder que votre T-shirt et votre caleçon. Même s'il est possible de regagner la salle d'attente par la porte ouverte, c'est interdit parce que, dans notre culture, ça ne se fait pas de se promener en sous-vêtements. C'est donc comme si la porte était fermée et, de l'autre côté du vestiaire, il y a une porte sans poignée. Vous vous retrouvez brusquement debout sur un mètre carré et demi avec aucun moyen d'aller à droite ni à gauche. Vous êtes obligés d'attendre que quelqu'un vienne vous chercher. Vous finissez par vous demander pourquoi vous êtes venus et surtout comment vous allez sortir. C'est vraiment absurde comme situation. Vous restez donc là gentiment, comme on vous l'a demandé. Quand le médecin de la santé publique (C'était une femme.) a finalement daigné me faire entrer, je me suis plaint. "Vous vous rendez compte de la façon dont vous traitez vos clients?" Comme j'avais utilisé le terme 'client', elle ne voyait pas de qui je parlais et me regardait d'un air irrité. J'ai donc répété: "Vous vous rendez compte de la façon dont vous traitez les gens? Vous les humiliez!" Elle m'a répondu: "Qu'entendez-vous par humilier?" J'ai tout fait en vain pour qu'elle comprenne. J'étais tellement fâché que je l'ai poussée dans le vestiaire et ai fermé la porte derrière elle. Elle a alors réalisé qu'elle ne pouvait pas faire demi-tour et que, de l'autre côté, elle n'avait plus aucun pouvoir. Il fallait qu'elle retourne par l'arrière; ce qu'elle a fait. Elle était plutôt embarrassée. Elle venait de réaliser l'effet que ce système produisait sur les gens. Comment espérait-elle examiner des adultes responsables après les avoir ainsi infantilisés et leur avoir fait comprendre clairement qu'ils ne valaient rien. Elle les enfermait et eux pouvaient s'estimer heureux si elle venait les chercher. C'est absurde!. Rendez-vous compte à quelle fréquence on s'impose des règles dans les entreprises sans même réaliser leur sens. On a toutes sortes de règles en vigueur depuis toujours. Les nouveaux arrivants peuvent encore les voir telles qu'elles sont. Ils ne seront pas absorbés tout de suite par la culture de

la C et pourront jeter un regard extérieur. Ces règles sont appliquées dans votre lieu de travail sans que vous en ayez conscience mais elles sont puissantes. Donc, si vous voulez effectuer un changement, examinez d'abord attentivement les règles selon lesquelles vous fonctionnez, car, elles risquent de devenir inutiles.

7e partie: Enfreindre les règles

Dans beaucoup d'usines chimiques, il est interdit de se garer devant les bureaux de la direction parce que les emplacements y sont réservés aux directeurs. Seuls les membres de la direction peuvent enfreindre cette règle. Si vous vous gariez là avec assurance, on croira que vous êtes une grosse légume et les portes s'ouvriront pour vous. Je vais maintenant vous raconter une histoire qui se passe dans une compagnie d'électricité. J'avais peine à la croire. Quand un directeur va à Majorque pour une réunion, quelqu'un s'y rend avant lui pour vérifier la qualité des lits et de la nourriture. C'est incroyable! On se croirait au Moyen-Age. Comment créer une dynamique de management quand on a de tels modèles comportementaux basés sur les privilèges et la hiérarchie? La seule question que j'ai envie de vous poser à ce propos, c'est: "Est-ce que vous vous rendez compte de la façon dont vous traitez les gens? Les règles sont incroyablement puissantes. Si vous envisagez d'effectuer un changement, examinez d'abord attentivement les règles. Je vais même aller jusqu'à dire ceci, et c'est aller très loin, que la capacité d'une institution ou d'une entreprise à fonctionner dépend plus de ses règles expresses ou tacites que de la motivation de son personnel. Il faut donc examiner attentivement et longuement les règles établies. Le problème, c'est que la plupart de ces règles ne deviennent visibles qu'une fois qu'on les enfreint. Il faut des fauteurs de troubles, des gens qui violent constamment les règles, pour en prendre conscience. Sinon, on ne voit même pas ce qui se passe, on pense que c'est tout simplement comme ça que sont les choses. De grâce, passez une journée à enfreindre les règles! Allez chez Hewlett Packard le matin et chez Bosch l'après-midi. Vous êtes chez HP, où la culture exige que les gens courent et se pressent dans tous les sens dans de grands bureaux paysagers, le tout dans une atmosphère trépidante. On se croirait à une foire commerciale. Puis, vous arrivez chez Bosch et vous vous croyez au paradis. Tout est propre et net et les gens se déplacent d'un bâtiment à l'autre sous les arbres. C'est un tout autre univers. Il est clair que ces deux entreprises fabriquent des produits totalement différents. Alors que Bosch a une culture très sûre, axée sur les ingénieurs, HP est fortement tourné vers le marché. Mais, tout ça n'est évident que si on enfreint les règles. Vous voyez, ça vaut la peine de désorganiser de temps en temps les règles pour les comprendre. Ça vous permettra de prendre conscience de ce que vous faites quand vous enfreignez les règles et quand vous effectuez un changement. Voici à présent mes huit recommandations favorites pour garantir une

immobilité totale. Il suffit
qu'aucun changement ne

Ma première règle est que
soit de tout contrôler. Tant
reste sous contrôle. Autren
management et, comme les
revanche, si vous lâchez la
les conditions cadre appropri
principe de base de l'éducati
qu'ils veulent et ils seront ma
conditions cadre qui rend les

Deuxième règle: Les discussi
changements potentiels devra
les discussions aussi informell
reste, c'est l'idéal. Plus il y a de
l'énergie émotionnelle des gens

se produira. Notre ex-chancelier est était maître en la matière. Vous vous souvenez
peut-être d'un événement qui s'est passé avant les élections ou après, à la
Conférence fédérale du parti et que beaucoup de gens n'ont pas compris. A la fin de
la conférence, M. Kohl est passé à côté d'un journaliste en disant: "Je pense que
Schäuble pourrait être mon successeur." Ça a donné lieu à un grand débat sur la
succession dans les médias. C'était astucieux. S'il l'avait fait au début de la
conférence, il n'aurait pas été capable de résister à la pression. Mais, le fait de l'avoir
fait à la fin de la conférence a suscité un énorme débat. Toutes les énergies ont été
absorbées par les discussions informelles et rien n'a changé. C'est une tactique de
choix pour maintenir la stabilité des systèmes, qu'elle soit délibérée ou non.

Ma troisième règle est la suivante: Entreprenez un maximum d'activités en même
temps. Veillez à exiger toujours trop de votre personnel. Créez une espèce de
frénésie. Introduisez un maximum de mesures en même temps dans le système et
vous pouvez être sûrs que rien ne changera. Ne parlez pas de mesure du mois mais
de mesure de l'heure. Adoptez un maximum de mesures qui se succèdent
rapidement. Je peux vous garantir que rien ne se produira et que vous resterez très
stables, même si vous avez l'impression que beaucoup de choses se passent.

La quatrième règle est celle-ci: Créez un maximum de compétition. Tout le monde
doit réaliser que seul le plus habile survivra. Plus vous appliquez cette règle, plus la
course sera féroce et plus le panier à crabes sera animé. Il y aura beaucoup de

immobilité totale. Il suffit de les appliquer pour être sûr que rien ne se passe et qu'aucun changement ne se produit.

Ma première règle est que la direction doit essayer soit de rester en dehors de tout, soit de tout contrôler. Tant que le management essaie de tout contrôler, la situation reste sous contrôle. Autrement dit, tout changement est soumis à la capacité du management et, comme les humains ont des limites, se fait de manière limitée. En revanche, si vous lâchez la bride, ça n'ira pas mieux. Rien ne se passera, car, sans les conditions cadre appropriées, le système continuera à aller à la dérive. C'est le principe de base de l'éducation anti-autoritaire. Laissez vos enfants faire tout ce qu'ils veulent et ils seront malins. C'est faux. C'est la liberté de mouvement dans des conditions cadre qui rend les gens intelligents.

Deuxième règle: Les discussions relatives aux objectifs et au contenu de changements potentiels devraient toutes être informelles. Si vous essayez de rendre les discussions aussi informelles que possible et si vous laissez la rumeur faire le reste, c'est l'idéal. Plus il y a de cancans, moins il y a de changement. Si toute l'énergie émotionnelle des gens se transforme en cancans, elle s'épuise et rien ne se produira. Notre ex-chancelier Kohl était maître en la matière. Vous vous souvenez peut-être d'un événement qui s'est passé avant les élections ou après, à la Conférence fédérale du parti et que beaucoup de gens n'ont pas compris. A la fin de la conférence, M. Kohl est passé à côté d'un journaliste en disant: "Je pense que Schäuble pourrait être mon successeur." Ça a donné lieu à un grand débat sur la succession dans les médias. C'était astucieux. S'il l'avait fait au début de la conférence, il n'aurait pas été capable de résister à la pression. Mais, le fait de l'avoir fait à la fin de la conférence a suscité un énorme débat. Toutes les énergies ont été absorbées par les discussions informelles et rien n'a changé. C'est une tactique de choix pour maintenir la stabilité des systèmes, qu'elle soit délibérée ou non.

Ma troisième règle est la suivante: Entrenez un maximum d'activités en même temps. Veillez à exiger toujours trop de votre personnel. Créez une espèce de frénésie. Introduisez un maximum de mesures en même temps dans le système et vous pouvez être sûrs que rien ne changera. Ne parlez pas de mesure du mois mais de mesure de l'heure. Adoptez un maximum de mesures qui se succèdent rapidement. Je peux vous garantir que rien ne se produira et que vous resterez très stables, même si vous avez l'impression que beaucoup de choses se passent.

La quatrième règle est celle-ci: Créez un maximum de compétition. Tout le monde doit réaliser que seul le plus habile survivra. Plus vous appliquez cette règle, plus la course sera féroce et plus le panier à crabes sera animé. Il y aura beaucoup de

mouvements et peu de changements. Veillez donc à créer un maximum de compétition interne.

Cinquième règle: Cherchez constamment des gens à blâmer. Trouvez le véritable responsable. Plus vous consacrerez d'énergie à cela, moins les choses changeront, car, dans les situations sociales complexes il n'existe pas de relations de cause à effet élémentaires. Assurez-vous que vous gaspillez toute votre énergie intellectuelle à chercher des causes élémentaires et vous pouvez être sûrs que rien ne changera.

La sixième règle est très simple: La raison d'être et la signification d'une règle ne devraient jamais être discutés ouvertement. Ne vous occupez donc pas des règles sur le stationnement des véhicules, par exemple.

Les deux dernières règles sont les plus efficaces. Règle numéro sept: Les décisions devraient faire l'objet d'un consensus formel le plus tôt possible avant d'être examinées intensivement de manière informelle. C'est un mode de fonctionnement très populaire dans les comités d'organisation, les comités de direction, etc. Ils essaient d'arriver à cet épouvantable concept de l'engagement le plus tôt possible. Essayez donc d'obtenir un engagement au niveau de la direction. Plus vite vous obtiendrez l'approbation formelle des gens, moins vous aurez de changements, car, dès qu'ils auront donné leur consentement formel, les gens commenceront à se poser des questions sur ce qu'ils ont fait. Ils se lèveront, sortiront et se diront que la décision qu'ils viennent de prendre ne vaut rien. Les décisions rapides rendent toujours le changement difficile. Or, le changement n'est rapide que si le processus de prise de décisions est difficile. Donc, si vous voulez que les choses changent, ne créez pas de difficultés une fois que les décisions ont été prises, faites-le avant. Par contre, si vous ne voulez pas que les choses changent, prenez votre décision le plus rapidement possible. Vous aurez alors des chances de rester stables.

La dernière règle est la meilleure, car, on sait depuis longtemps que les gens apprennent vite. Voici la règle: Le changement au niveau décisionnel devrait toujours être plus rapide qu'au niveau de la mise en application. Assurez-vous que la dynamique de prise de décisions est aussi grande que possible et que la dynamique du changement et de l'application est aussi faible que possible. Quand vous aurez fait cela plusieurs fois, les gens finiront par apprendre. Ils diront: "Oh, changer c'est comme quand on a la grippe. Sans se soigner, ça dure maximum deux semaines, alors, mieux vaut rester tranquille pendant quinze jours pour que ça passe." Dans certaines entreprises, il ne faut même pas attendre si longtemps. Quelqu'un m'a raconté, dans une entreprise, qu'ils avaient baptisé ce principe du nom de BAW. Je pensais que ça avait quelque chose à voir avec Behaving At Work (Savoir se tenir au travail) ou quelque chose comme ça. En fait, ça voulait dire: "Bend And Wait"

(Rentrez la tête et attendez que tout soit passé avant de la redresser.) Les gens sont habitués à ce genre d'attitude et n'ont pas de problème avec ça. Ils attendent que les choses se passent. Et la direction se plaint toujours que son personnel ne la suit pas, qu'il n'est pas prêt et qu'il doit changer. En fait, le problème n'est pas au niveau du personnel mais de la direction. Si, en tant que cadre, vous prenez une décision et ne parvenez pas à en superviser la mise en oeuvre, vous vaccinez votre système contre tout changement futur parce que les gens ne vous prendront pas au sérieux et attendront tout simplement que l'orage passe. Si vous voulez obtenir des résultats, vous devez être intransigeants pour la mise en oeuvre des décisions. Quand vous décidez quelque chose, vous devez veiller à ce que votre personnel reste conscient de cette décision. Prenez garde qu'il n'oublie pas vos décisions, sinon, votre culture sera encore plus stable. En fait, ces règles ne vous concernent pas, alors oublions tout. Cela n'arrive pas dans la pratique.

8e partie – Impliquer - Répéter

Discutons brièvement à présent de deux autres principes. Je les ai déjà mentionnés mais j'aimerais les approfondir parce qu'il se peut qu'ils ne soient pas très clairs pour vous. J'ai dit que, durant les périodes d'instabilité, les petites causes ont de grandes conséquences et que les systèmes deviennent sensibles. C'est particulièrement vrai pour les gens. Si vous faites perdre confiance à un être humain et le forcez à accepter une transition, il deviendra très sensible et réagira avec une sensibilité extrême aux mots. Au cours du changement, il suffit de quelques mots mal choisis – Pauvre marketing interne! – pour déclencher une catastrophe et détruire l'entreprise entière. Si vos paroles engendrent le défaitisme, l'entreprise peut sombrer dans la faillite. On assiste alors au même phénomène qu'à la Bourse. La dynamique de la Bourse est instable. Elle repose sur un feed-back et est gouvernée par le principe de la prophétie qui se réalise. Si vous donnez une mauvaise réputation à une société cotée en Bourse, vous créez une dynamique séparée et, même si l'entreprise est saine, elle peut s'effondrer en Bourse parce que la communication y est un élément très sensible. C'est la même chose pour les processus de changement. Quand un changement a lieu, faites très attention à ce que vous dites. Même si vous vous sentez provisoirement très frustrés, n'arrivez jamais au bureau en disant que ce que vous faites est insensé et ne fonctionne pas. Ce genre de paroles, qui n'auraient aucune incidence dans une situation stable, peut avoir un effet catastrophique dans une situation instable. Vous pousserez les meilleurs à faire marche arrière, car c'est la réaction typique à ce genre de paroles et à ce moment précis. Le marketing interne d'un processus de changement est l'une des pierres angulaires du changement. Si vous n'êtes pas prudents, vous pouvez finir par provoquer une véritable catastrophe. Donc, quand vous mettez un processus de changement en oeuvre, veillez à utiliser des modèles de paroles positifs. Assurez-vous que les autres ne vous entendent pas exprimer une opinion négative. Ce qu'on vous demande, ce n'est pas d'être philosophe mais de ne pas devenir nihiliste, car, de mauvaises paroles pourraient créer des situations que vous redoutez. Ça m'amuse toujours de voir à quel point de soi-disant professionnels peuvent être incompetents en paroles. Voici un exemple du milieu médical. En Allemagne, avant toute opération, c.-à-d. quand les patients se trouvent dans une situation d'instabilité maximale, on leur donne un document énumérant tout ce qui pourrait ne pas marcher et on leur demande de le signer. Personne ne s'est apparemment dit que donner un tas de suggestions négatives à quelqu'un qui est dans une situation

d'instabilité maximum le poussera à s'attendre au pire plutôt qu'à espérer une amélioration. C'est incroyable! Un de mes collègues s'est réveillé un matin la bouche ensanglantée et a été chez le docteur. La première réaction du médecin a été de dire: "Oh là là! Il faut examiner ça de plus près, ça pourrait être un cancer de l'estomac." Mon collègue est resté muet. Finalement, c'était un problème de dents, donc rien à voir avec l'estomac. Il a donc passé plusieurs jours épouvantables à attendre les résultats dans une situation d'instabilité totale. Faites donc très attention à ce que vous dites.

La communication efficace est régie par trois principes. Primo: Il faut déstabiliser les gens et les irriter. Secundo: Il faut impliquer les gens sur le plan émotionnel, car, ça permet au modèle de se stabiliser. Tertio: Il faut répéter les choses. C'est à force de répéter les choses que les gens les retiennent. Donc, pour une communication efficace, le modèle est toujours le même: créer une instabilité, impliquer et répéter. C'est très simple. C'est la manière la plus efficace d'utiliser les mots et la communication. C'est comme ça que notre cerveau fonctionne. En règle générale, les publicistes excellent dans les deux derniers points. Ils ont toujours joué avec les émotions des gens. Je suis sûr que vous connaissez tous ces deux publicités de la Deutsche Bank: "Trust is where it all begins." (La confiance est la base de tout.) Elle est très émotionnelle. Les publicistes savent exactement comment agir sur les émotions des gens et comment répéter les choses. Pendant une campagne publicitaire, il faut répéter le message je ne sais combien de fois. Sur le plan neurophysiologique, cela a du sens. Les choses s'inscrivent dans notre cerveau à force d'être répétées et au moyen d'une implication émotionnelle. Mais les publicistes ne se sont servis de la troisième technique, l'irritation, que récemment. Je pourrais vous en donner de nombreux exemples. Si vous regardez les publicités actuelles, vous verrez que vous êtes souvent délibérément émoustillés. Il y a un élément inattendu et c'est à ce moment-là que les gens commencent à réagir de manière impulsive aux publicités. Voici deux exemples subtils. Le premier vient du monde anglo-saxon, car les Anglo-saxons ont adopté le nouveau style publicitaire un peu plus vite que nous. C'était l'un des premiers spots publicitaires à utiliser ce principe. C'est une ode aux médecins, qui génère une instabilité et prépare l'audience à réagir de manière émotionnelle à une publicité. Les publicistes ont eu cette idée et l'ont adaptée. L'effet est mesurable et toujours le même. Quand ils sont irrités, les gens retiennent le message. Je suis sûr que vous connaissez tous le genre de film où quelque chose se passe pendant 3 minutes mais vous n'avez pas la moindre idée de quoi il s'agit. Les images sont belles et la musique est bonne mais vous ne savez vraiment pas pour quoi c'est. C'est parce que vous vous posez des

questions que ces publicités sont efficaces. Vous êtes dans une situation d'instabilité maximale et cherchez une solution. Il ne faut pas grand-chose pour nous affecter. Il est intéressant de constater que ces films ne se contentent pas de vendre le produit qu'ils promeuvent mais aussi la musique de fond. Les Mamas & Papas ont connu une véritable reprise quand C&A a utilisé certains de leurs morceaux comme musique de fond. Deux morceaux, "Conquest of Paradise" et "Time to Say Goodbye", ont eu un succès foudroyant après avoir été enfoncés dans notre cerveau durant une phase d'instabilité. Nous connaissons tous cet effet. Quand les gens sont dans une phase de réadaptation sociale, c.-à-d. quand ils sont amoureux, par exemple, ils doivent tout recommencer et prendre de nouvelles directions. Et quand on est dans un processus de réorientation, une odeur ou un morceau de musique peuvent s'ancrer à tout jamais dans notre mémoire. Et on se demande pourquoi tel ou tel morceau nous trotte dans la tête. C'est parce que notre cerveau est dans un état d'ouverture maximum à l'apprentissage. La relation entre l'instabilité et l'aptitude à apprendre est très facile à démontrer. Beaucoup de publicistes vont très loin, jusqu'à utiliser le dégoût, par exemple. Ils emploient des concepts dont les gens disent que leur place n'est pas dans la publicité. La campagne de Benetton en est un exemple. Les gens se demandaient ce qui se passait. Cela a suffi pour déclencher la bonne impulsion sous forme d'une réaction émotionnelle à la publicité. La communication efficace est toujours basée sur ces trois principes: irriter, impliquer et répéter. Je pourrais vous en donner un millier d'exemples prouvant que c'est la manière la plus efficace de communiquer.

Voici autre chose à propos de l'instabilité. Quand on génère de l'instabilité dans un système, on ne crée pas uniquement une sensibilité aux mots, on génère aussi de la créativité. Voici un exemple pas très sérieux pour démontrer que notre cerveau devient très créatif quand il est irrité. Lisez cette phrase: " J'ai enfin reçu un vélo pour mon fils". C'est une phrase tout à fait normale, qui ne devrait pas poser de problèmes. Mais, si vous entendez la réponse, vous verrez que vous avez tout faux. Vous êtes déstabilisés pour un moment, suffisamment pour comprendre qu'il y avait quelque chose qui n'était pas clair dans la phrase. Votre cerveau l'a interprétée comme n'ayant qu'un seul sens alors qu'elle en avait plusieurs, comme le veut notre contexte culturel. Il faut une certaine dose d'irritation pour que votre cerveau cherche une autre solution. On peut donc dire que, quand il y a de l'instabilité ou un changement sur le marché, il faudrait envisager d'instaurer une mesure d'instabilité dans son entreprise. Cela peut paraître curieux, car, ce qu'on veut c'est la stabilité et garder les choses telles qu'elles sont. Mais, dans une situation changeante, penser activement à créer une instabilité a du sens. Le changement exige la création active

d'une instabilité. Une fois qu'on a cet objectif à l'esprit, on peut se demander comment l'atteindre. Comment générer une instabilité? La réponse est tellement simple que vous ne la croirez pas. Enfreindre les règles est l'un des éléments-clés de l'instabilité. Si vous enfreignez les règles, vous générez automatiquement une instabilité, car les règles créent un ordre stable et toutes les infractions provoquent l'instabilité. Ça n'est pas très difficile. J'aimerais vous recommander un film, le meilleur film sur la communication que je connaisse: "Le cercle des poètes disparus". On y apprend plus que dans n'importe quel manuel scolaire. C'est un film de première qualité sur la communication et une superbe expression visuelle de tous les modèles liés à la communication. Laissez-moi vous décrire la scène dans laquelle le professeur transforme une leçon ennuyeuse sur la poésie en une véritable fête en enfreignant une seule règle. Cet enseignant sait exactement comment fonctionne l'esprit humain (Je me dis souvent qu'il n'y a pas beaucoup d'enseignants qui comprennent le fonctionnement du cerveau.). C'est fascinant de voir comment il s'y prend: il enfreint une règle, crée une instabilité et modifie le système. Ce modèle est l'un des plus efficaces qui existe. Enfreindre les règles crée une instabilité et l'instabilité engendre une aptitude à l'apprentissage. Ajoutez-y l'implication émotionnelle et la répétition et vous aurez tout ce qu'il vous faut. C'est exactement ce qui se passe. Déchirer les livres est interdit, ça ne se fait pas habituellement. Cela crée donc une instabilité. Le professeur implique sa classe sur le plan émotionnel en utilisant les concepts de la beauté et de l'amour, qui nous touchent profondément. Il dit ensuite par deux fois que le jeu continue et que chacun peut y participer. La chose la plus efficace que vous puissiez faire, si vous voulez changer le monde, c'est d'irriter, d'impliquer et de répéter votre message. Cela vous mènera vraiment loin et vous permettra de créer quelque chose de nouveau.

9e partie: Trouver un équilibre entre l'instabilité et la stabilité

Le plus efficace, si vous voulez changer un univers, c'est d'irriter, d'impliquer et de répéter votre message. Cela vous fera avancer et vous permettra d'atteindre plus rapidement votre objectif, à savoir créer quelque chose de nouveau. On pourrait qualifier cela de démagogie ou, en termes positifs, de communication efficace. Tout dépend à vrai dire de votre objectif, car, cette technique peut être bien ou mal utilisée. Les bons démagogues connaissent aussi bien le modèle que les spécialistes de la communication. Quand le moment critique arrive, vous devez donc savoir exactement ce que vous faites, car, vous travaillez avec des instruments dangereux. Il existe de nombreux moyens de déstabiliser un système. Enfreindre les règles en est un. Vous pouvez aussi modifier un symbole existant. On trouve des symboles vraiment incroyables dans les entreprises. Dans certaines sociétés, la taille du bureau témoigne du statut de son occupant dans la hiérarchie. Prenons l'exemple du système universitaire allemand. A Brême, les professeurs reçoivent des bureaux trois étoiles, les chercheurs ordinaires, des bureaux deux étoiles, et les subalternes, des bureaux une étoile. Donc, si après un déménagement vous installez un professeur dans un bureau une étoile, il sera furieux, parce que vous n'appliquez plus les anciens critères relatifs au statut. Cela peut parfois paraître totalement absurde. Générer l'irritation et l'instabilité n'est donc pas très compliqué. Réorganiser un bureau et déplacer le mobilier montre qu'on a envie de changer. C'est très simple. Créer la stabilité est tout aussi facile. Si vous imposez des règles et créez des symboles, si vous créez une vision émotionnelle et une identité et si vous informez ouvertement les gens, vous générerez de la stabilité. Je ne vous demande pas de générer de l'instabilité à tout prix mais de trouver consciemment un équilibre entre les deux extrêmes. Vous occupez une position qui vous permet de stabiliser et de déstabiliser de façon très efficace et stratégique à la fois. Bref, l'instabilité est indispensable à la réorganisation. Je pourrais citer un millier d'exemples pour illustrer ce phénomène. L'instabilité n'est toutefois pas un objectif en soi, c'est toujours la transition vers une nouvelle phase de stabilité. Quand on déstabilise un système, on réduit son aptitude à fonctionner en faveur de son pouvoir d'adaptation. Le système devient plus à même de s'adapter et moins à même de fonctionner. Mais, si vous créez une instabilité permanente, vous obtiendrez une aptitude durable à s'adapter et une aptitude minimum à fonctionner. Par contre, si vous créez une stabilité durable dans un marché en évolution... Ne le faites pas! La stabilité durable ne s'obtient qu'aux dépens de l'aptitude à s'adapter. Le principal facteur de succès,

c'est assurer un équilibre raisonnable entre la stabilité et l'instabilité. Si vous initiez un processus de changement, pensez au niveau d'instabilité que le système requiert pour pouvoir continuer à fonctionner et pour lui permettre de s'adapter. Il faut être très habile pour contrôler ce processus. C'est d'ailleurs une des qualités indispensables au management. Si vous arrivez en disant: "Nous sommes en train de créer des structures décentralisées.", ça sonne bien. La décentralisation et l'indépendance sont synonymes d'action sur le marché et créent un certain dynamisme. Mais, si vous ne fournissez pas de contrepoids, le système s'effondrera. La décentralisation ne peut fonctionner qu'en présence d'une normalisation, car, sans normalisation, la décentralisation augmente la complexité. Tout le système s'effondre et disparaît. Il faut donc contrebalancer la décentralisation à l'aide d'une normalisation du processus. Vous devez en outre avoir un consensus très clair concernant les valeurs si vous décentralisez. Tâchez au moins d'avoir une certaine consistance dans ce domaine, sinon, votre système de valeurs va dévaluer, battre de l'aile et s'anéantir. Donc, chaque fois que vous avez l'intention de créer une instabilité, n'oubliez pas le contrepoids. L'instabilité est tout aussi indispensable que son contrepoids. Si vous dites: "Nous devons avoir un esprit d'entreprise, être dynamiques et accepter les risques.", c'est très bien mais n'oubliez pas qu'il vous faut aussi une vision commune acceptée par tout le monde. Sinon, le système se démantèlera. Ne créez l'acceptation du risque et le dynamisme que si vous avez des 'optimizers', des gens capables de concrétiser leurs idées sous forme d'un processus d'amélioration. Il faut toujours les deux. Les cultures ne sont bonnes que si elles possèdent les deux pôles. Donc, quoi que vous fassiez, souvenez-vous qu'il faut trouver un équilibre. C'est la condition pour que votre projet aboutisse.

Examinons à présent un autre exemple sur les processus de changement, qui peut paraître banal. Si vous me demandez quel groupe m'a appris le plus sur le changement, ma réponse va probablement vous faire rire. Ce sont les enfants. C'est en observant mes enfants que j'ai appris le plus sur le changement. C'est incroyable ce qu'on peut apprendre en les regardant. Les enfants ont un problème majeur; ils ont trop d'instabilité. Quand ils se réveillent le matin, ils ne comprennent pas le monde. C'est comme si on descendait d'un avion en Asie du sud-est et si on était plongés dans une culture incompréhensible parce qu'on n'en connaît pas les modèles. Vous regardez les panneaux de signalisation sans rien y comprendre, vous regardez les gens et vous vous dites qu'ils se ressemblent tous. Vous êtes vraiment perdus. Puis, vous voyez soudain une publicité de Coca-Cola, ça vous reconforte parce que vous la reconnaissez tout de suite. Si vous voyez un McDonald's, vous entrez sans hésiter, parce que c'est aussi quelque chose de connu. Les enfants

font ça tous les matins. Il faut comprendre ce que cela signifie. Quand un enfant se réveille le matin, il n'a pas de modèles pour le monde qui l'entoure et est constamment confronté à une instabilité. Je me suis souvent demandé comment les enfants pouvaient supporter leur mode de vie. Il est clair qu'ils sont prêts à apprendre mais je me demande malgré tout comment ils font? Maintenant, si vous examinez ça d'un peu plus près, vous verrez que les enfants ont un truc simple, qui est vraiment une idée de génie: ils ritualisent leur vie de tous les jours. Les enfants s'inventent des règles à respecter pour faire face à l'instabilité de leur vie. Quand vous mettez vos enfants au lit ou quand vous partez en vacances, vous devez toujours suivre le même rituel. Les enfants peuvent dormir dans n'importe quel lit mais ce qui est important, c'est respecter le rituel. Il ne leur faut rien de plus. Si vous racontez une histoire à vos enfants et que vous leur racontez la même histoire deux jours plus tard en la modifiant – même si vous êtes très créatifs – regardez ce qui va se passer. Ils s'écrieront tout de suite: "Non, non! C'est pas comme ça. Dans l'histoire de Blanche Neige, c'est ça qui se passe, c'est pas comme tu dis!" Ne soyez pas créatifs dans ce cas-là, ça ne convient pas. Les enfants vous obligent à être constants au niveau de la forme. Et, ils le font parce qu'ils sont chaque jour confrontés à une instabilité totale du cerveau. Comment parviennent-ils à vivre avec ça? En créant des formes constantes. Les enfants ritualisent leur vie quotidienne. C'est là un modèle culturel général. Quand on crée des rituels, on crée des règles qui ne changent pas. Prenez la naissance, le mariage et la mort. Chaque fois qu'on a affaire à une transition culturelle, on ne sait pas comment s'y prendre. On appelle alors un prêtre ou quelqu'un qui procède à un rituel fixe, qui apporte une sécurité dans une situation d'insécurité et qui nous permet de continuer à vivre. C'est la même chose pour tous les processus de changement. Si vous effectuez un changement, donnez au moins un programme clair aux gens. Expliquez-leur ce qui va se passer. Dites-leur: "Il y aura d'abord ceci, puis ça et, après, ça sera fini et on pourra repartir sur de nouvelles bases." Une fois qu'ils ont un programme, les gens sont capables d'accepter une bonne dose d'instabilité, car, ils ont une règle simple à suivre. Mais, si vous ne respectez pas le programme, je peux vous dire ce qui va arriver. Les gens vont abdiquer tout de suite, parce qu'ils sont mis sous pression par une forme instable et un contenu instable. Donc, si vous instaurez des processus de changement, veillez à avoir une culture de réunion scrupuleuse. Assurez-vous que personne ne parte pendant les réunions parce que son GSM sonne. Veillez à ce que les réunions commencent et se terminent à temps et que l'on respecte certaines règles de base. Ces règles de base confèrent une stabilité durant des périodes d'instabilité. Ça n'est pas seulement vrai pour les processus dans les entreprises mais aussi pour les

individus. Vous n'imaginez pas à quel point j'ai ordonné ma vie quotidienne. J'ai créé des rituels que j'utilise. Si vous me voyiez me lever, préparer mes affaires ou prendre mon petit déjeuner, vous pourriez penser que je suis encore toujours fonctionnaire. Je fais les choses exactement comme avant. Garder le même rituel est vital pour mon équilibre. Quand on est dans une situation instable, on réalise la force de ces rituels. Soyez donc prudents et conscients de ce que vous faites à ce sujet avec votre entreprise. Si vous devez effectuer beaucoup de changements, ayez suffisamment de contrepoids. Si vous avez l'occasion, entraînez-vous à avoir une sorte de rituel apaisant, quelque chose que vous faites quand l'instabilité devient trop grande. Cela vous procurera une agréable sensation de tranquillité. J'aimerais que les gens soient plus raisonnables quand ils effectuent des changements, parce que le changement est un processus épuisant. Et, aussi curieux que cela puisse paraître, ça ne devient jamais plus reposant. C'est le prix à payer. Tous les changements sont des transitions instables et nous devons être prudents dans notre approche. Pour conclure, je dirai qu'on a actuellement des occasions incroyables. C'est comme la période d'après-guerre. Vous pouvez conquérir des univers entiers, mais soyez prudents.