

Sommaire

Introduction	13
Chapitre 1 : Voici venu le temps de la modestie	21
Chapitre 2 : Le darwinisme appliqué à l'entreprise : s'adapter ou mourir	37
Chapitre 3 : L'ADN du changement	63
Chapitre 4 : Le paradoxe de la révolution permanente	83
Chapitre 5 : Le profit, une évidente nécessité!	105
Chapitre 6 : Les recettes d'un changement réussi	125
Chapitre 7 : Portrait du dirigeant de demain	141
Conclusion	159

Introduction

Nos certitudes ne sont, bien souvent, qu'habitudes. Nous en défaire n'est pas une chose aisée, car elles sont ancrées dans un temps «long» que le changement vient bouleverser. Nous avons pris cette habitude dangereuse de nous reposer sur nos acquis. C'est très compréhensible! La fin des certitudes a pourtant commencé depuis plusieurs décennies : l'après-Seconde Guerre mondiale a donné naissance à des changements historiques, et ce à tous les niveaux : culturels, comportementaux, et bien sûr économiques. Les Trente Glorieuses, dans le domaine socio-économique, et même le plan Marshall, qui symbolise quoi qu'on en dise une solidarité mondiale sans précédent.

Qu'on se rassure, les choses changent depuis longtemps déjà, et depuis autant de temps, on s'inquiète des effets du changement.

Les Temps modernes condamnait en 1936 l'utilisation de la technologie, à l'époque de l'arrivée massive de la machine et d'une énergie disponible en quantité dans une industrie majoritairement peuplée par les hommes. Ce n'est pas de la machine que Charlie Chaplin ne peut plus se défaire dans les *Temps modernes* mais bien de la culture de son entreprise,

Le changement positif

qui lui impose un rythme de plus en plus intense à mesure que le film se poursuit.

Au fond, les interrogations et les peurs des changements sont fondamentalement restées les mêmes et sont, finalement, bien naturelles.

Mais nous ne pouvons plus feindre d'ignorer les transformations opérées dans le monde depuis l'aube du XXI^e siècle ! Le poids des BRICS dans l'économie mondiale, les NTIC, le nouveau consommateur-citoyen, communautariste et éclairé, l'abolition des frontières nationales par la « démocratie numérique », sont autant de changements qui semblent avertir la France qu'elle ne peut rester plus longtemps une bulle isolée. Cramponnée à ses réussites du passé, elle ne réalise pas toujours suffisamment combien sa confiance en elle-même est largement inférieure à ses capacités.

Depuis quelques années, nous assistons à la montée en puissance de technologies qui rivalisent entre elles en matière de créativité, d'innovation. Observons le succès interplanétaire d'Apple : la marque ne dit-elle pas à ses milliards d'utilisateurs « *think different* » ? La nouvelle technologie qui s'impose à notre quotidien depuis la toute fin du XX^e siècle n'est autre qu'une des nombreuses formes de ce que j'appelle « la culture du changement ».

Homme de synthèse et de liaison, notamment via mon activité au sein du cabinet Alvarez & Marsal, expert en transformation et retournement d'entreprises, je suis oriental de cœur, français de culture et anglo-saxon par vocation.

Introduction

Je suis capable de penser en français avec d'autres chefs d'entreprise, de discuter en anglais et en arabe avec un client, un salarié ou un futur partenaire entrepreneur venu de loin.

De fait, c'est ma prédisposition naturelle à l'ouverture et l'hétérogénéité qui a rendu ce livre possible, et le débat qu'il entraîne.

J'ai pu constater que nous n'acceptons de changer que par nécessité, lorsque nous n'avons plus le choix. Pourquoi toujours attendre la venue d'une extrémité pour commencer à changer, au risque de le faire trop tard pour rendre le changement douloureux, ou difficile, ou onéreux ?

Le changement que je recommande n'est pas un médicament d'urgence, il est un changement-transformant, avant tout maîtrisé et non plus subi. Il permet donc d'être plus libre de choisir la voie souhaitée ou attendue.

De nouveaux modèles sont à réinventer, et cette réinvention nécessite une vision. Or la figure managériale sera toujours l'ingrédient *sine qua non* d'un changement réussi.

La capacité de conviction du leader est porteuse d'espoir et de succès; elle seule, à partir d'aujourd'hui et pour demain, permet de fédérer une foule d'individualités distinctes en un seul collectif solidaire. Et de passer à l'action.

Barack Obama, au-delà de ses qualités de dirigeant, a su de façon *extraordinaire* s'adresser à l'ensemble d'une population, et ce à l'aide d'une seule phrase, composée d'uniquement trois mots. « *Yes we can* » a supporté à elle seule une campagne

Le changement positif

d'élection, a suscité l'enthousiasme quasi général et a dépassé les frontières du continent américain. Lorsque Barack Obama clame à son peuple : «Oui, nous le pouvons», chacun sait ce que les mots sous-entendent – la force de la parole du président réside ouvertement dans sa conviction d'un futur qui ne peut être autre chose que positif («*yes*», «*can*») et collectif («*we*»). Ce slogan aux allures prophétiques place le futur au cœur du présent : «*we can*» remplace «*we will*», «nous pouvons» succède à «nous pourrons», le présent prend la place du futur!

Les conditions de la réussite du changement sont intransigeantes et demandent un investissement total. Le milieu de l'entreprise n'est pas étranger à ce savoir-faire. Mais jusqu'à aujourd'hui, d'aucuns ont pu vouloir rester en dehors de l'évolution qui s'impose. C'est devenu peu probable de rester à l'abri d'un changement devenu vital.

Cela suppose de passer au-delà du refus de voir. Le dirigeant ne peut plus attendre que la crise soit installée pour prendre les mesures obligatoires au dernier moment, lorsque rien d'autre ne marche correctement, efficacement.

Il faut cesser de fonctionner par paliers, par ruptures, mais plutôt prendre conscience de la nécessité d'une évolution qui demande des qualités certaines d'anticipation et de conviction pour emporter l'adhésion des personnels de l'entreprise.

Car s'il est une constante dont je suis aujourd'hui certain, c'est que l'heure est venue pour les dirigeants d'investir réellement dans leur équipe. La prise en compte des expertises,

Introduction

si hétérogènes qu'elles puissent être, la mise en commun des savoirs et la valeur partagée ne peuvent plus passer au second plan. Il ne s'agit pas d'introduire une notion candide d'amour universel dans l'entreprise, mais d'apprendre à équilibrer les forces internes à la production pour optimiser des résultats partagés. JFK l'avait compris : «*The first requirement of efficiency and economy... is highly competent personnel.*» Plus que jamais, l'humain doit être placé au centre des préoccupations entrepreneuriales; la reconnaissance n'est plus qu'une vague notion sociologique, elle s'applique maintenant à nos fonctionnements en entreprise. Sans elle, pas de profit, pas de gestion de crise.

À cette dimension humaine s'ajoute la technologie, pour former le socle du changement réussi et d'une économie renouvelée dans son essence.

Pour autant, il ne faut en rien céder sur le degré d'exigence à tous les niveaux de l'entreprise. L'exigence équitable, ambitieuse et réaliste, est bien sûr le garant de la réussite à inventer durablement un nouveau monde économique, mais c'est aussi une manifestation du respect que l'on doit à tous les acteurs de l'entreprise.

Je sais par expérience que le changement est presque toujours possible.

C'est une tâche redoutable, peut-être en France un peu plus qu'ailleurs, où la recherche de la stabilité empêche la naissance d'une impulsion dynamique générale. Certes, les crises qui se succèdent depuis le début du siècle, notamment

Le changement positif

celle de l'emploi, n'ont pas aidé les Français à se défaire d'une certaine appétence au pessimisme.

Pourtant, je le rappelle, la France est pleine d'atouts, que la crise n'a pas su terrasser ! Nous occupons une place de choix sur le plan économique mondial, nous sommes le troisième pays aux organisations les plus innovantes du monde (dans le Top 100 dressé par Thomson Reuters en 2013), loin devant l'Allemagne et la Chine.

Le résultat global à long terme n'en sera pas « meilleur », car la France n'a pas besoin de gagner en « supériorité », mais transformera forcément le tout en « mieux », amélioré, plus maîtrisé. Parce que le changement a cette fonction extraordinaire de déstabiliser. Non pas de « faire tomber », mais, j'insiste, de déstabiliser. De bousculer les habitudes, le quotidien, mais pas de les détruire. Une chose est sûre : nous n'avons pas à avoir peur des mots (« crise », « changement permanent », « révolution », et bien d'autres encore).

Comment apprivoiser le changement, se rendre maître de l'anticipation ?

Quel dirigeant sera en mesure de mobiliser une foule autour de sa vision ? De porter un collectif jusqu'aux succès ?

Par cette réflexion, j'adresse mes propres convictions, non seulement à l'entreprise, mais aussi plus largement à l'État, à la société entière. Lorsqu'on parle de changement, on parle d'abandon. Laisser derrière nous un état pour en gagner un nouveau suppose une prise de risque que les entreprises