

## *P r é f a c e*

---

Nous pénétrons dans un territoire de bouleversements imprévisibles et de changement exponentiel – un changement auquel nous ne sommes pas préparés. Dans les pages qui suivent, je vous propose de découvrir ce que certains pionniers ont fait pour gagner, et gagner beaucoup, dans cet environnement naissant.

*Accélérez !* traite des défis stratégiques et de la vitesse, de l'agilité et de la créativité avec lesquels il faut les aborder pour exploiter des fenêtres d'opportunité qui s'ouvrent et se referment plus rapidement. Le livre montre comment certaines organisations de premier plan, innovantes, devançant une concurrence féroce, gèrent des bouleversements sans précédent et affrontent la menace permanente de ruptures technologiques – sans pour autant sacrifier leurs résultats à court terme ou épuiser leur force de travail.

Les conclusions que je présente ici sont fondamentales. Le monde change à un rythme tel que les systèmes, les structures et les cultures construits au cours du siècle dernier ne peuvent faire face aux demandes qui pèsent sur eux. Apporter de simples ajustements à notre manière de gérer et conduire des choix stratégiques, aussi astucieux soient-ils, ne peut y suffire. Lorsque le temps est au changement tumultueux et à l'incertitude, il faut quelque chose de vraiment nouveau pour garder de l'avance.

La solution ne consiste pas à faire table rase de ce que nous savons, mais à réintroduire, de l'intérieur, un second

système – un système qui semblera familier aux entrepreneurs dont les projets ont été couronnés de succès. Le nouveau système apporte agilité et vitesse et l'ancien, toujours en place, fiabilité et efficacité. Ensemble, ils constituent un système dual, très similaire en fait à ce dont toutes les organisations ont disposé à un moment de leur cycle de vie, mais qu'elles n'ont pas su pérenniser (et qu'elles ont oublié depuis longtemps). Il est possible de créer ce système d'exploitation dual, et on peut le faire sans dépenser des mille et des cents. Les résultats interviennent rapidement. Je le sais pour l'avoir observé.

Ce projet puise ses racines dans mes recherches antérieures sur le changement : les travaux financés par la Harvard Business School, où j'ai enseigné pendant plusieurs décennies. Une première synthèse de ces travaux a été publiée dans mon livre *Leading Change*<sup>1</sup> (1996) et complétée et enrichie de nouvelles conclusions dans *The Heart of Change* (2002), *Our Iceberg Is Melting*<sup>2</sup> (2006), *A Sense of Urgency* (2008) et *Buy-in* (2010). Ces travaux étaient eux-mêmes fondés sur mes premières explorations du leadership, entamées en 1974, et qui ont débouché sur l'analyse la plus importante peut-être sur le sujet : *A Force for Change : How Leadership Is Different from Management*, ouvrage publié en 1990. Je suis parfois stupéfait de la robustesse des conclusions issues de ces travaux : elles nous parlent toujours, alors que le monde auquel sont confrontés les dirigeants d'entreprise (et les responsables des pouvoirs publics, des organisations non gouvernementales et du secteur éducatif) a tellement changé. Ce que je présente dans ce livre complète mes travaux précédents. Car en l'occurrence, les réalités nouvelles ne signifient pas que les anciennes idées ne sont

---

1. Traduction française : *Conduire le changement. Feuille de route en 8 étapes*, Pearson France, 2015.

2. Traduction française : *Alerte sur la banquise*, Pearson France, 2008.

plus valides. Il s'agit plutôt d'enrichir les conclusions existantes de telle sorte de produire une poignée d'idées nouvelles majeures.

Jusqu'à ce projet, tous mes travaux, des recherches qui s'étendent désormais sur plusieurs décennies, reposaient sur le même protocole. Trouver des cas représentant les 10 ou 20 % d'entreprises les plus performantes de leur secteur. Observer leurs pratiques. Rencontrer et interviewer des personnes ayant vécu ces situations de l'intérieur. Puis faire la même chose pour les entreprises du milieu du peloton et les traînants. Chercher des schémas qui montrent leurs différences. Rendre compte de ces schémas en mettant l'accent sur les facteurs sur lesquels on peut agir – afin d'aider les entreprises à améliorer leurs performances.

Avec ce projet, pour la première fois, j'ai utilisé une démarche différente. Elle se distingue de mes travaux précédents par deux aspects fondamentaux. Cette fois, j'ai choisi comme terrain d'exploration les entreprises qui repoussent vraiment les limites. C'est-à-dire, les 1 % et quelque les plus performantes – celles qui ont bâti des réussites extraordinaires grâce à des modes de fonctionnement extrêmement innovants. Puis j'observe (généralement avec l'aide du groupe de conseil Kotter International) les autres dans leurs efforts pour reproduire la démarche des toutes meilleures, à leur manière, dans leurs propres secteurs ou organisations. C'est un peu comme de passer de la recherche élémentaire dans un laboratoire pharmaceutique à la recherche élémentaire + le développement produit + les essais cliniques.

*Accélérez !* s'adresse aux leaders qui veulent et sont capables de regarder en face la dure réalité de l'environnement économique actuel, de comprendre qu'un changement audacieux est nécessaire, et d'entreprendre le voyage, pour ouvrir de nouvelles voies. J'espère que les expériences de ces pionniers confirmeront vos propres décisions en ce sens,

vous donneront la confiance d'aller plus loin et inspireront les actions supplémentaires indispensables. Car il ne fait aucun doute pour moi que construire les organisations qui gagnent aujourd'hui et continueront à gagner demain exige beaucoup plus encore. Il faut bien plus pour bâtir les économies florissantes qui contribueront à conduire des milliards d'habitants de notre petite planète vers un avenir plus prospère.

Ces travaux ont été financés par le cabinet Kotter International, dont je dirige la recherche, et qui aide les pionniers à mettre en œuvre ce dont il est question dans ce livre. Harvard continue de nous apporter une aide précieuse, non plus au titre de partenaire financier, mais grâce aux commentaires de dirigeants en formation et de collègues enseignants sur les versions intermédiaires des ouvrages.

Comme toujours, ce travail n'aurait pu voir le jour sans la collaboration de nombreuses personnes. Je tiens à remercier ici Dennis Goin et Randy Ottinger de Kotter International et Amy Bernstein et Jeff Kehoe d'Harvard Business Publishing.