



# La chasse aux légendes urbaines au service de l'innovation

Les entreprises reposent parfois sur des croyances qui ne correspondent pas toujours à la réalité du marché. Alain Mercuriot, consultant au sein de la société 401 conseils, les appelle "légendes urbaines" et explique pourquoi il est utile de les remettre en cause pour le renouvellement de l'entreprise.

**Par Alain Mercuriot,**  
consultant au sein de la société 401 conseils.

Toute entreprise est dans une dynamique d'innovation et cherche, avec ses moyens et son ambition, à élargir son univers concurrentiel. La plupart utilisent la voie traditionnelle : le bon plan stratégique bien animé en interne et bien piloté par une

Plus le dirigeant est charismatique, plus il est convaincant, plus il diffuse dans toute l'entreprise avec enthousiasme et énergie sa vision du métier, du secteur ; plus la légende urbaine peut se diffuser. Tout va bien lorsque le dirigeant a raison. Mais quand il a tort...

réalité d'une autre époque. Lorsqu'il a décidé de réellement poser les questions fondamentales, il s'est avéré que son marché, en trente ans, était devenu B2C et qu'un réseau de distribution intégré s'imposait avec tout ce que cela allait générer comme bouleversement pour l'entreprise !

## “Parfois, ce sont les clients qui posent les bons mots et ont la vue la plus pure du marché.”

société de conseils en stratégie. Le risque : rester dans le conformisme et finalement être davantage dans le “comment faire mieux ou plus” que dans le “quoi faire” ou “le pourquoi” ! Nous apprécions une autre méthode : “la chasse aux légendes urbaines”.

### Qu'est ce qu'une légende urbaine en entreprise ?

Les légendes urbaines sont tous ces fondamentaux sur lesquels repose le business de l'entreprise, des fondamentaux repris en cœur par tout le monde et quasi non discutables car même pas perçus comme un éventuel sujet de discussion.

Il y a deux sortes de légendes urbaines :

- Celles qui fondent l'entreprise, qui sont constitutives en quelque sorte de son code ADN, que les salariés répètent en boucle, comme leurs dirigeants et qui finissent par devenir une vérité...
- Celles qui fondent la stratégie du dirigeant, celles sur lesquelles il se base pour prendre ses décisions et challenger ses collaborateurs....

Parfois, la légende urbaine peut même être les deux...

Par exemple, ce chef d'une entreprise familiale, 90 millions d'euros de chiffre d'affaires, 30 ans d'existence qui était réellement convaincu que ses clients étaient des entreprises, son marché du B2B et le bon réseau de distribution celui des revendeurs agréés... Cette conviction était forte mais correspondait à une

### Comment identifier une légende urbaine ?

Il y a deux faits générateurs : soit le chef d'entreprise décide de challenger les fondamentaux de son entreprise et alors se met en situation de débusquer une légende urbaine. Soit on tombe dessus par hasard ! Le premier cas est rare. Oui, paradoxalement, lorsqu'une entreprise sollicite une société de conseils, elle ne l'interroge jamais sur un élément aussi important que ses fondamentaux non écrits ! Pire, c'est inconsciemment un point non-négociable du brief initial fait au consultant par le chef d'entreprise !

Une légende urbaine n'est en effet pas une erreur marketing ou une absence de vision. Une légende urbaine est quelque chose de plus profond car quasi

dogmatique. L'erreur de gestion arrive par contre lorsque la légende urbaine a été démasquée et que l'entreprise, par paresse intellectuelle ou incapacité à faire évoluer son modèle, refuse de changer.

C'est ici que le sujet devient épineux. Une entreprise a-t-elle envie de challenger ses croyances les plus profondes ?

#### **En pratique, comment la débusquer ?**

La légende urbaine est quelque chose de très présent dans le fonctionnement de l'entreprise donc très présent dans les discussions. Nous commençons toujours par une interview flash des membres du comex, les interrogeant sur leur vision du marché, des concurrents, des clients, des fournisseurs. En quinze minutes, vous récupérez, novice du secteur que vous êtes, une dizaine d'affirmations ; charge à vous ensuite de vérifier chacune d'elles. Il y a légende urbaine lorsque tous les membres du comex vous affirment la même chose et que vous prenez conscience que ce n'est pas vrai. Comment challenger ces affirmations ? Rapprochez vous d'un contrôleur de gestion et demandez lui tranquillement l'indicateur correspondant à chaque affirmation. Généralement, cette donnée si stratégique pour le business n'est même pas suivie (1<sup>re</sup> alerte !). Il s'agit donc d'une donnée à récupérer (indicateurs de production, données de marché, étude clients...) et à challenger.

La bonne démarche est donc de vouloir comprendre le métier, l'organisation, la stratégie, poser les bonnes questions, avoir un peu de chance ou un gros flair et croiser les infos collectées en discutant avec les top managers, une ou deux assistantes et un contrôleur de gestion ! Une étude qualitative s'avère souvent néces-

## **“Les légendes urbaines sont tous ces fondamentaux sur lesquels repose le business de l'entreprise.”**

saire : demander aux clients de parler de la marque, du marché, des produits et services... Parfois, ce sont les clients qui posent les bons mots et ont la vue la plus pure du marché.

Une autre méthode est possible, pas chère et efficace... Il s'agit de débriefier les stagiaires après quelques semaines de présence dans l'entreprise. Leur naïveté, leur fraîcheur et, si vous la suscitez, leur spontanéité, permettent de remonter des questions derrière lesquelles se cachent parfois des légendes : "pourquoi on ne fait pas ça ?", "on est sûr de ça ?"... Et si nous décidions de prendre au sérieux leurs interrogations ? Chaque fois que nous répondons : "c'est comme ça" ou "ça a toujours été comme ça", il y a quelques questions à se poser ! Ayons un cœur d'enfant grâce à nos stagiaires !

#### **Que faire une fois une légende urbaine identifiée ?**

Une fois repérée, une légende urbaine doit être maniée avec grande prudence. Beaucoup de choses découlent en effet de cette légende (plan marketing, plan de développement, plan de recrutement, business plan, pacte social...). Pour beaucoup de collaborateurs, la remise en cause d'une légende urbaine peut être très déstabilisante ou une vraie libération. Il faut donc veiller à organiser les choses et ne pas déséquilibrer la structure brusquement.

Un travail en chambre doit d'abord être réalisé par le top management pour redéfinir les fondamentaux et le plan straté-

gique. Dans un second temps, la boîte de pandore doit être ouverte et les collaborateurs mis en situation de challenger les vieux fondamentaux de l'entreprise. Le délai doit être le plus court possible entre l'identification d'une légende urbaine et l'élaboration de la nouvelle feuille de route.

#### **Quel est le bon moment pour se lancer dans la chasse aux légendes urbaines ?**

On peut considérer qu'un changement de dirigeant ou le lancement d'un plan stratégique est le meilleur moment. Il y a sinon des moments moins opportuns ! Donc prudence car, même si une intuition s'avère juste, s'attaquer à un fondamental jamais contesté n'est pas sans risque !

En synthèse, notre recommandation serait d'éviter d'avoir un jour à faire la chasse aux légendes urbaines ! Trois postures nous paraissent souhaitables :

- écouter régulièrement les clients et non clients, les écouter réellement sans rechercher d'autres informations que celles des mots qu'ils mettent sur votre industrie ;
- écouter avec bienveillance vos collaborateurs aux premiers rangs desquels les stagiaires ou les derniers arrivés ! Susciter leur rapport d'étonnement et leurs questions ;
- se livrer à chaque plan stratégique à une revue des fondamentaux du marché de l'entreprise et face à chacun se demander "et si c'était faux ?"