



L'entreprise, quel cirque !

En période d'incertitude économique... place à l'improvisation !
Mais pas n'importe comment. C'est la leçon que donnent trois spécialistes
de l'accompagnement des entreprises dans leur dernier livre,
un anti-manuel de management ! Extraits.

Une entreprise qui marche tourne un peu comme un cirque. Tout n'est pas prévu parce que tout n'est pas prévisible. (...) Dans un climat de confiance et de bienveillance, chacun improvise son numéro... avec brio. (...) Le cirque est avant tout vécu comme une œuvre commune, valorisant les compétences et le potentiel de chacun. C'est un véritable alliage de talents très différents qui fait l'œuvre. (...) La solidarité entre les membres est clé et, lorsqu'un incident technique ou humain intervient, c'est justement cette solidarité qui est mise à l'épreuve suivant l'expression populaire «the show must go on», signifiant ainsi que la représentation devra se dérouler jusqu'à son terme.

« La solidarité joue également entre les générations. Les très jeunes côtoient leurs aîeux sur la piste. Les capacités des uns venant épouser les faiblesses des autres, que cela se traduise en termes d'expérience ou de force physique. Chacun y trouve sa place, en piste ou en backstage. Les besoins aux différents temps de la vie sont naturellement pris en compte, avec leurs spécificités, leurs limites aussi. La

formation est permanente, la transmission des savoir-faire se nourrit de créativité et réciproquement. Cette forte culture collaborative s'appuie sur une capacité à réorienter les projets en permanence si nécessaire. L'entreprise gagnerait à s'inspirer de cet univers. Les strates générationnelles sont encore trop marquées et cela a pour corollaire de monter les groupes les uns contre les autres de manière souvent caricaturale – les vieux ne veulent pas lâcher le pouvoir, les jeunes sont désengagés et, entre les deux, c'est la crise existentielle. (...) Mélangez les profils, les compétences, les âges pour constituer une troupe qui fera un show unique ! (...)

Le Cirque du Soleil est souvent cité en exemple pour la singularité de son modèle de développement et son style de management, sous la direction de son fondateur, Guy Laliberté. Ce dernier pousse ses équipes à prendre des risques, à expérimenter. Il crée sciemment des zones de tensions – il parle même de «collisions» – entre les équipes de création et celles de production, cherchant un point d'équilibre instable entre chaos et précision, confrontant le plus longtemps possible artistes et experts pour ne rien perdre en énergie ni surprise dans les solutions qu'ils finiront par proposer. (...)

Dans un environnement qui bouge continuellement, la capacité d'improvisation nous paraît sans nul doute plus utile à celle de l'exécution parfaite d'une partition bien établie. L'on nous parle d'agilité, et même si le mot est un peu trop à la mode – et à tout le moins dévoyé –, il s'agit bien pour les entreprises, et en premier lieu leurs responsables, de faire montre d'improvisation dans le chaos. Tel un joueur de jazz rejoignant, le temps d'un concert, un quintet qu'il ne connaît pas. Son écoute, son observation, son adaptation seront essentielles pour trouver le bon rythme et poser les bases d'un dialogue harmonieux, reliant sa création à celles des autres membres du groupe. Réagir vite et rebondir, l'« impro » est intrinsèquement liée à la culture jazz. Toutefois, improviser ne signifie pas faire n'importe quoi, n'importe comment. En réalité, un certain nombre de règles sont à respecter. Le contrebassiste, pianiste et compositeur de jazz américain Charles Mingus l'a formulé clairement : «On ne peut pas improviser sur rien. On doit improviser sur quelque chose.» Il est nécessaire en effet de s'appuyer sur une structure minimale – une «grille» partagée – pour permettre une autonomie maximale de chacun des membres. Il s'agit en quelque sorte d'établir un ordre... sans

ordre. Car, ne nous y trompons pas, en jazz comme dans le monde de l'entreprise, organiser, ce n'est certainement pas mettre de l'ordre – situation insupportable proche de la mort –, c'est mettre de la vie.

La « grille » de l'entreprise, c'est un ensemble composé d'une histoire, d'une culture, d'une mission. Une base commune associée à la marque à laquelle chacun peut se référer, se raccrocher, qui renforce le collectif, rassure et libère en même temps. Dans le bouleversement permanent ambiant, il est essentiel selon nous de protéger ce socle d'intangibles pour aider l'entreprise à se projeter dans son avenir. Aussi, en périodes d'incertitude, attention à la tentation de l'agitation. Nouveaux concepts et modes managériales séduisent les plus paresseux au sein des directions innovation ou RH et s'immiscent au cœur des organisations : séminaires, formations, coachings s'enchaînent pour être plus agile – cette fois dans le mauvais sens du terme – et accélérer le mouvement. Oui, mais vers où ? Ça, on ne le sait pas...



L'improvisation peut également être source d'erreur et c'est une très bonne chose.

Là encore, référons-nous à un jazzman, Coleman Hawkins, qui déclara que, dans son art, « si tu ne fais pas d'erreur, c'est que tu n'essaies pas vraiment ». Inhérentes à cette discipline, les erreurs poussent les musiciens à aller plus loin, à sortir de leur zone de confort. (...) Les erreurs sont ainsi considérées comme une source d'apprentissage. De même qu'au cirque un artiste qui « rate » son numéro le retente systématiquement dans la foulée, cela fait partie du spectacle. Dans l'entreprise, ne pas reconnaître le droit à l'échec, c'est explicitement promouvoir les interminables – et autant le dire, inutiles – comités de pilotage où les vrais problèmes ne seront jamais abordés. Plus grave, cela peut entraîner un vrai blocage au sein d'une organisation. Nous avons vécu la

situation en participant la même journée à deux réunions sur un thème identique (que faire d'un réseau de distribution à l'heure du digital ?) vu par deux organisations différentes : un grand groupe en pleine santé et une société familiale plus que centenaire mais plus fragile économiquement. Dans le premier cas, nous avions les meilleurs spécialistes maison autour de la table, bardés de diplômes et de responsabilités. De l'autre, nous étions avec un jeune homme de 23 ans, l'un des futurs héritiers de l'affaire familiale. Les premiers étaient incapables de prendre la moindre décision, les propositions des uns se voyaient immédiatement balayées par un « oui, mais si... » des autres, et surtout le spectre du patron (absent) était écrasant (« je ne crois pas que Paul serait en ligne avec ça »). La peur de l'échec s'était introduite dans le groupe et l'a rendu stérile. Deux heures de réunion pour rien, au taux horaire de ces cadres dits « stratégiques », c'est une gageure ! L'après-midi, changement radical : très forts enjeux – l'avenir du réseau de distribution de l'entreprise familiale et des quelque 300 salariés – mais les idées fusaient, les risques étaient sereinement évalués, les convictions clairement exprimées et solidement ancrées sur le socle de la culture et de l'histoire de l'entreprise. Et quelques semaines plus tard, de pre-

mières expérimentations furent lancées. Nous rencontrons encore trop souvent chez nos clients ce besoin de tout verrouiller en amont, avant que l'exécution d'une nouvelle idée soit lancée. Le vrai risque est alors que le concept « proces-sisé » perde toute saveur et arrive sur le marché après tout le monde. (...)



Finalement, et pour reprendre l'exemple du joueur de jazz, le plus important nous semble être la capacité des dirigeants et managers à travailler leur spontanéité pour être en mesure d'interpréter des signaux faibles, traiter des informations incomplètes, faire face à une situation inédite et agir de toute façon. Cela ne peut se faire qu'à la condition d'installer un environnement de confiance et de sérénité qui facilite audace et prise de risque. (...) Déplacer le regard, sortir du cadre et de la zone de confort, bousculer les repères. C'est ce que fait Miles Davis lorsqu'il invite son quintet à enregistrer, sans avoir répété au préalable, son *Blue in Green* composé sur une base à dix mesures au lieu des huit ou douze habituelles. Un chef-d'œuvre. »*

REPENSER L'ENTREPRISE

Loin des méthodes miracles ou des techniques tendances, les trois auteurs de cet essai – tous spécialistes de l'accompagnement des entreprises au sein du cabinet Quartier libre – proposent dans cet ouvrage sept pistes de réflexion pour inventer l'entreprise de demain. Dire stop à la croissance sans fin, repenser son rôle social et sociétal, ralentir, oser prendre des risques, donner plus de place aux salariés et clients... Une approche originale et très argumentée, à l'aide de nombreux exemples et cas pratiques vécus par les auteurs.



« ON NE DIRIGE PAS UNE BOÎTE AVEC DES CAMEMBERTS »

par Clément Bérardi, Julien Eymeri et Francis Rousseau, Flammarion, 14,90 euros.