

Les mers de l'incertitude

Diriger en lâchant prise

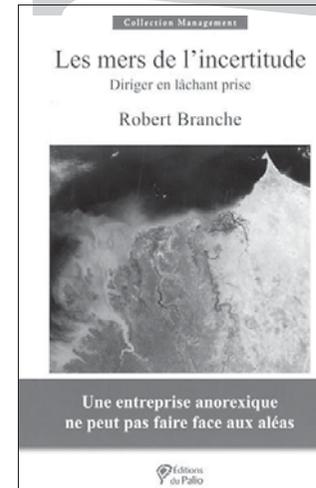
Robert Branche



**Une entreprise anorexique
ne peut pas faire face aux aléas**

LE LIVRE DU JOUR

Comment diriger dans l'incertitude



Le thème. Voilà un livre que ne renierait pas ce bon vieux Sun Zi, célèbre stratège chinois du VI^e siècle avant notre ère. Sauf que cet ouvrage est éminemment moderne. Il prétend que la complexité croissante du monde et des organisations conduit inéluctablement les hommes et les entreprises à évoluer dans un monde d'incertitudes de plus en plus grand. Faut-il alors abandonner tout projet et ne se préoccuper que du quotidien, ou au contraire se crispier sur un objectif unique et serrer les dents face à l'adversité ? Non, assure l'auteur, il faut à la fois s'adapter aux circonstances et se fixer une mer (vision) à rejoindre. L'auteur nous explique comment adapter ce concept très oriental qui mélange volonté et

opportunisme à la gestion de l'entreprise. Des organisations souples, une attention de tous les instants (l'image du surfeur sur sa vague), une remise en cause permanente au service d'une vision ambitieuse mais accessible.

L'auteur : Robert Branche est polytechnicien et a travaillé dans l'administration, chez L'Oréal avant de s'orienter vers le conseil stratégique de groupes internationaux. Il a publié « Neuromanagement » en 2008.

Quatre chapitres : 1) Faire le vide ; 2) Choisir à partir du futur et agir au présent ; 3) Diriger attentivement ; 4) Evaluer autrement.

PH. E.

« Les Mers de l'incertitude. Diriger en lâchant prise »,
par Robert Branche, éditions du Palio, 224 pages, 19,50 euros.

Robert Branche

Les mers de l'incertitude

Diriger en lâchant prise

Depuis longtemps, l'incertitude régnait, et la crise de 2008 est venue balayer les dernières illusions : chacun mesure aujourd'hui les limites de la prévision économique. Mais comment diriger une entreprise si l'incertitude est reine ?

Faut-il renoncer aux projets durables et se contenter de gérer au jour le jour ? Mais comment donner alors un sens à l'action collective, attirer les talents et motiver les investisseurs ? Doit-on, au contraire, renforcer la discipline autour d'un objectif fort et fédérateur, derrière un leader charismatique ? Mais comment dans ce cas résister au gros temps et adapter son cap aux changements conjoncturels ?

Pour sortir de cette tenaille, Robert Branche montre qu'une entreprise doit, tel un fleuve, se fixer pour objectif une mer, qui lui servira d'attracteur stable dans les aléas qui l'entourent. L'auteur propose trois pistes novatrices pour réussir dans l'incertitude :

- Penser à partir du futur : on ne peut pas, en effet, comprendre vers quoi coule un fleuve en regardant les méandres de son cours.
- Choisir sa mer une fois pour toutes : L'Oréal n'en a jamais fini de viser la beauté, ni Google l'information ou Nestlé l'alimentation.
- Rechercher la facilité : sans l'appui de la pente naturelle du terrain, il est impossible de progresser dans la bonne direction au milieu des tempêtes, déluges ou sécheresses.

Comme un fleuve impassible, l'entreprise tire ainsi parti des accidents du terrain pour gagner en force et résistance au fur et à mesure qu'elle progresse vers sa mer.

*Polytechnicien, ingénieur des Ponts et Chaussées, Robert Branche a commencé sa carrière en 1979 au sein de l'administration avant de rejoindre le groupe L'Oréal en 1985. Il s'oriente ensuite vers le conseil stratégique de groupes internationaux. En 2008, il a publié **Neuromanagement**, un livre où il démontre que la performance de l'entreprise repose largement sur sa capacité à tirer parti de ses processus inconscients.*

19,50 €

723-216-3

ISBN: 978-2-35449-016-4

www.editionsdupalio.com



QUELQUES EXTRAITS ISSUS DES « MERS DE L'INCERTITUDE »

NE PLUS CHERCHER LA RÉPONSE À L'INCERTITUDE DANS LES MATHÉMATIQUES

« Tous les spécialistes nous alertent sur les limites et les risques de vouloir mettre les comportements humains en équation. Malgré tout, nous continuons à ramener le comportement humain à des équations simples et à manipuler les hommes à coup de règles de trois. (...) Ces tableaux de chiffres loin de protéger ceux qui les ont demandés vont les induire en erreur : ils croient qu'ils ont effectivement évalué la viabilité d'un projet ou d'une entreprise, alors qu'ils n'ont devant eux que des données sans réelles significations et qu'ils ont poussé l'entreprise dans la mauvaise direction. (...) Le piège des tableaux excel est qu'ils présentent une représentation rassurante du futur : tout est simple, organisé et prévu. »

NE PLUS CONFONDRE VITESSE ET EFFICACITÉ

« Comme le dit un proverbe chinois, on ne fait pas pousser plus vite un arbre en le tirant vers le haut, on risque seulement de le faire mourir (...) Si agitation rimait avec efficacité, toutes les entreprises seraient performantes. (...) La crise actuelle n'arrange rien, bien au contraire. Au lieu de se rendre compte que c'est parce que l'on a trop couru, que l'on n'a pas vu les signes annonçant la crise, on court encore davantage. (...) Tous les sept ans, le designer Stefan Sagmeister ferme son agence new-yorkaise pour une année sabbatique. Cette année-là, personne ne répond plus au téléphone : l'agence est complètement fermée. Selon Sagmeister, cette pause est nécessaire pour renouveler la créativité et maintenir le niveau de performance (...) Après avoir créé le monde, selon la légende, Dieu se reposa le septième jour. »

COMPRENDRE QU'UNE ENTREPRISE ANOREXIQUE NE POURRA PAS FAIRE FACE AUX ALÉAS

« Adaptabilité, souplesse et sensibilité à l'imprévu impliquent redondance, ressources disponibles, capacité à improviser. Je sais combien ceci va aux antipodes de la tendance actuelle qui cherche par tous les moyens à accroître la rentabilité des entreprises : on coupe tout ce qui ne sert apparemment à rien, on comprime tout ce qui n'est pas lié directement avec ce qui est planifié. Ainsi si l'on améliore les résultats immédiats, on se prépare pour un mort future certaine. (...) Ceci peut conduire à l'anorexie, anorexie qui est une maladie, et non pas le témoin d'une performance future : l'anorexie conduit au temps de dinosaures, ces méga-entreprises vulnérables au moindre changement climatique. »

ÊTRE UN PARANOÏAQUE OPTIMISTE

« Pour savoir où va la Seine, il faut oublier le présent, identifier les mers qui attirent le cours des choses et trouver la bonne. Où sont-elles ces mers ? Quelque part dans le futur des fleuves. (...) Effectivement, souvent nous manquons d'imagination : pleins d'a priori tirés du passé, conditionnés par nos habitudes, nos savoirs et nos expériences, nous pensons trop le futur comme le prolongement du présent. Or il est beaucoup plus libre qu'on ne le pense souvent. (...) Ceux qui vont réussir seront des paranoïaques optimistes : ils savent que le pire est possible, se sont préparés en conséquence et sont confiants de leur capacité à s'en sortir. »

PROMOUVOIR UN MANAGEMENT DURABLE

« Comme nous sommes en train de passer au « développement durable » ou « sustainable development » pour prendre en compte les effets à long terme, nous devons promouvoir le « management durable » ou « sustainable management ». (...) Tout dirigeant, sans qu'il s'en rende nécessairement compte, est conditionné et influencé par son inconscient (...) Aussi, une bonne partie de son succès en tant que dirigeant provient-il de la bonne synchronicité entre deux inconscients : le sien et celui de l'entreprise. (...) Plus les dirigeants changeront souvent d'entreprises, et les actionnaires seront volatils, plus les uns comme les autres voudront se protéger par des prévisions et des chiffres. (...) Dirigeants comme actionnaires croiront se protéger dans des tableaux et des certitudes, alors qu'ils ne sont que source d'erreurs et d'incompréhension, des lignes Maginot mentales. »

AVANT-PROPOS

Tout le monde se sent débordé par l'incertitude : omniprésente autour de nous, elle en est venue à tout envahir. Quel que soit le journal que je saisisse, quelle que soit la radio que j'écoute, quelle que soit la télévision que je regarde, je suis certain d'y trouver des prévisions démenties, des reprises qui n'arrivent pas, des catastrophes et des succès inattendus. A l'instar de la météo, les émissions comme les articles sont de plus en plus des spectacles, et de moins en moins des moments de pensées structurées. La crise économique déclenchée en septembre 2008 a rendu encore plus évidente cette propagation de l'incertitude.

Dans le même temps, nous continuons à rêver d'un monde sécurisant où, à l'image des livres de cuisine, on connaîtrait la liste des ingrédients à réunir et le mode opératoire à suivre pour obtenir à coup sûr un résultat connu à l'avance et conforme à la photographie affichée. Aussi, face à cette montée de l'incertitude, voit-on le plus souvent monter des peurs, des crispations et des tensions.

Le monde des entreprises, loin d'être épargné, est au cœur, voire souvent à l'origine de cette tourmente. L'horizon à partir duquel tout devient flou, et au-delà duquel prévoir est impossible, se rapproche. Pour certains secteurs, voir à un an est une gageure, et au-delà une stupidité.

Certains dirigeants ou conseils répondent alors par l'abandon de toute volonté préalable : face à l'incertitude, il est inutile de choisir une direction quelconque. Laissons-nous porter par les événements, abandonnons-nous aux forces instantanées et tirons-en parti. Les entreprises qui gagneraient seraient celles qui vivraient dans l'instant. Où vont-elles ? Elles verront bien, elles iront là où elles pourront. Dans cette fuite dans l'immédiat, on privilégie la rentabilité à court terme. Sans autre projet que cette succession d'actions, de plan de productivité en plan de productivité, on élague, optimise et s'organise sur ce qui est connu.

Mais comment ce combat constant et sans autre but que la survie immédiate pourrait-il donner le sens à l'action ? Comment fédérer les efforts de chacun ? Comment éviter que l'entreprise ne se désagrège au gré des courants et forces contradictoires ? Comment convaincre les actionnaires sans vision ni perspective ? Comment, de cure d'amincissement en cure d'amincissement, ne pas tomber dans l'anorexie et ne pas rendre l'en-

treprise cassante ? Comment, après avoir supprimé toutes les marges de manœuvre, faire face à l'imprévu ?

D'autres prônent, à l'inverse, un renforcement de la discipline collective autour d'un objectif fort et fédérateur : ils visent une montagne et vont chercher à l'escalader. L'entreprise est comme une cordée qui va monter progressivement vers le sommet. Les aléas et les vents contraires seront combattus par la force de la cordée et sa capacité à se modifier. La montée se passera dans la douleur, mais c'est à ce prix que l'entreprise pourra progresser. Pour cela, on renforce la centralisation et le contrôle, et on confie son destin au premier de cordée, manager charismatique et tout puissant.

Mais cette montagne, comment, dans le flou qui se généralise, la trouver et être sûr que c'est la bonne ? Comment, dans le brouillard qui se répand, ne pas se perdre en chemin ? Comment se fier au jugement d'un seul ? Comment résister à une tempête ou à une avalanche ? Comment, lorsque l'on est solidement tous ensemble attachés, éviter que la chute d'un seul n'emporte tout le monde ? Comment maintenir une volonté collective si la montée se poursuit sans fin, sans repos au milieu des tourments ?

Voilà ainsi les entreprises écartelées entre poursuite d'un objectif collectif et adaptabilité aux aléas. Comment sortir de cette tenaille ? Peut-on marier force instantanée et création durable de valeur ?

Oublions un moment ce problème, pour regarder la Seine couler. Elle aussi est plongée dans l'incertitude, et pourtant nous savons qu'elle va finir par atteindre sa mer : quoi qu'il arrive, quels que soient les aléas du climat – pluies abondantes ou pas, températures basses ou élevées, ... –, quelles que soient les modifications du terrain – transformation des berges, construction de barrages, ... –, l'eau fera son chemin, plus ou moins vite, jusqu'à cette destination finale. Sauf conditions extrêmes (sécheresse durable, transformation profonde de la géographie), les perturbations survenues ne parviendront pas à déstabiliser ce système structurellement stable. La Seine sait dépasser notre problème : elle a un but, une destination – sa mer – et en même temps, elle s'adapte en temps réel. Pourquoi ? Parce que sa destination est un attracteur : quoi qu'il se passe, la mer fait venir à elle l'eau.

Voilà l'idée centrale de ce livre : comme un fleuve, une entreprise doit se fixer pour objectif, une mer qui sera un attracteur stable dans les aléas de l'incertitude.

Ceci se décline autour de la réponse à trois questions :

- *Quelle attitude avoir ?* Il faut faire le vide pour observer attentivement et sans *a priori* la situation dans laquelle on se trouve, se refuser à faire des prévisions chiffrées et détaillées au-delà de l'horizon immédiat, ne plus chercher à faire rentrer de force le monde dans des équations mathématiques. Il ne s'agit pas de basculer dans une approche mystique, mais de limiter les approches quantitatives aux situations où elles s'appliquent.

- *Comment se fixer un objectif ?* En cherchant à sentir vers quoi vont les courants, à comprendre quelles sont ces mers qui attirent les évolutions. Elles sont multiples et ont toutes en commun d'être reliées étroitement aux besoins fondamentaux de la vie et de notre écosystème. Laquelle viser ? Celle qui correspond à l'expérience de l'entreprise, à son histoire, à ses hommes, et à ses rêves. Celle aussi qui sera le plus facilement accessible, et par des voies multiples et redondantes.

- *Comment agir au quotidien ?* En lâchant prise, c'est-à-dire en prenant appui sur les courants, en profitant des forces environnantes et internes, en surfant sur les vagues, en maintenant une part de flou dans les systèmes et les organisations pour éviter l'anorexie. Pourquoi ainsi ira-t-on vers sa mer ? Parce que l'eau y va, parce qu'elle est attirée par elle. Ne faudra-t-il alors rien faire en chemin ? Non, car il faudra veiller à ne pas couler, à ne pas être renversé par un remous, à aller plus vite que les concurrents en prenant mieux appui sur les courants, à faire les bons choix lors des carrefours et des aiguillages.

Ainsi, en visant les mers et en s'appuyant sur les courants de fonds, on peut sortir de la tenaille et diriger en lâchant prise. C'est à l'explicitation de ce « voyage aquatique » que je vous invite dans ce livre, à cette navigation en temps réel.

Avant le voyage proprement dit, je vais exposer, dans la première partie, pourquoi l'incertitude n'est pas provisoire mais structurelle, et pourquoi elle n'est pas le témoin de l'incomplétude de notre savoir, mais le moteur permanent de notre monde : plus nous avancerons, plus l'incertitude sera grande et plus le flou se répandra.

Au terme de ce voyage, j'espère que chacun comprendra que l'incertitude n'est pas tant une contrainte qu'une formidable opportunité : sans elle, il n'y aurait pas de vie, car celle-ci est précisément tissée d'innovation, de création et de liberté.

A quoi bon se diriger et diriger si tout pouvait être prévu, et si un bon ordinateur suffisait ?

« Il n'y a pas d'espoir sans incertitude »

Robert Branche

LES MERS DE L'INCERTITUDE
Diriger en lâchant prise

14 JUIN 2010
LUTTER CONTRE L'INCERTITUDE, C'EST LUTTER CONTRE LA VIE
Il faut apprendre à vivre avec pour crier durablement de la valeur

Ces jours derniers, je vous ai invité à une ballade dans la première partie de mon livre, celle qui cherche à comprendre d'où vient l'incertitude. Vous vous souvenez peut-être successivement rapidement sur les mécanismes de la compréhension et de la décision, sur la difficulté à dépasser les apparences et à savoir ce qui est ou n'est pas corrélé, sur le lien entre vie et désordre, entre évolution et émergence, et enfin hier sur les conséquences de l'hyperconnexion de notre Neuromonde.

Au terme de ce tour rapide, il est possible d'affirmer que non seulement l'incertitude est irréductible, mais qu'elle se développe de plus en plus vite : au fur et à mesure de l'avancée du monde, l'horizon du flou se rapproche et l'incertitude s'accroît. Elle est le moteur du vivant : c'est le flou qui permet à tous les sous-systèmes de réguler. Elle est donc à la fois le résultat de ce bricolage, et la condition nécessaire à cette adaptation constante. Encourager la vie, accroître les chances de survie et se rendre davantage résilient, ce n'est pas chercher à diminuer l'incertitude, c'est au contraire chercher à l'accroître. Lutter contre l'incertitude, c'est lutter contre la vie.

Si l'équipe de direction cherche à limiter l'incertitude, focalise son énergie sur la prévision, et évalue par rapport à ce futur théorique, elle va contre la vie et fragilise son entreprise.

Si l'équipe de direction apprend à vivre avec l'incertitude et à s'en servir, contre ses effets sur la compréhension en profondeur de la situation actuelle et des courants immédiats, et construit une stratégie résiliente originale, c'est-à-dire capable de s'adapter aux aléas et saisissant les nouvelles opportunités, elle va dans le sens de la vie, renforce son entreprise et criera durablement plus de valeur.

Comment faire ? C'est ce qui est l'objet de la deuxième partie de mon livre et en constitue l'essentiel...

(1) = Langage, interprétation, communication et décision ->
(2) = Comment avoir le sens de ce que l'on regarde ? -> Et -> Commencer par oublier pour pouvoir comprendre ->
(3) = La vie nait du désordre ->
(4) = La vie dérive de possibilités en possibilités ->
(5) = L'incertitude est plus que jamais notre avenir certain ->

COMMENTAIRES CATEGORIES : DÉSORDER, EXTRAIT, INCERTITUDE, NEUROMONDE

11 JUIN 2010
TOUT ARRIVE-T-IL PAR HASARD ET POUR RIEN ?
— Editorial du vendredi —

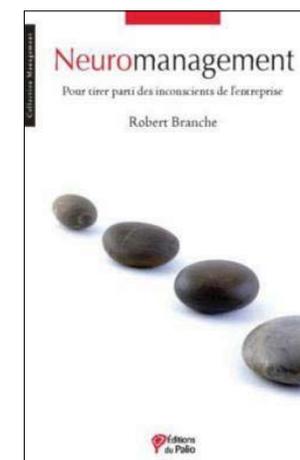
ROBERT BRANCHE
Depuis longtemps, l'incertitude régnait, et la crise de 2008 est venue balayer les dernières illusions : chacun mesure aujourd'hui les limites de la prévision économique. Mais comment diriger une entreprise si l'incertitude est reine ? Voilà la question à laquelle répond mon nouveau livre "Les Mers de l'Incertitude". J'ai publié en août, "Neuromanagement" pour tirer parti des inconscients de l'entreprise".
AFFICHER MON PROFIL COMPLET

LES MERS DE L'INCERTITUDE
Robert Branche
Acheter le livre

CONFÉRENCES
Support de la conférence du 10 juin
Compte rendu illustré de la conférence du 10 juin (fait par un participant)
14 octobre - Club des Ports - "Comment Diriger avec l'incertitude, regards croisés d'un dirigeant et d'un consultant"

PRESSE
"Voilà un livre que ne réaliserai pas en bon vieux film 35..." Philippe Escande - Les Echos - 21 mai 2010
Présentation des "Mers de l'Incertitude" (TDF mai 2010)
"Le monde inventeur" Revue Societal n°68 Avril

Son blog : www.neuromonde.fr



mai 2008