

Improviser au travail : comment agir et performer en situation imprévue ?

FLORENT LACOUR

Dans le monde du travail, l'improvisation est très fréquemment associée au manque de préparation et de professionnalisme. Et pourtant, cette pratique existe de manière très variée selon les métiers et les secteurs d'activité, positionnée par le sens commun entre deux extrêmes : la performance artistique et la gestion des crises et des catastrophes. Et il est vrai que l'improvisation théâtrale et les interventions d'urgence fournissent d'ores et déjà de la matière et des méthodes pour travailler le sujet des improvisations au travail. Mais il est vrai aussi que travailler pour la grande majorité des métiers ne constitue pas à réaliser une performance libre et créatrice d'acteur ni à gérer une situation dangereuse, où les vies sont menacées.

Certes, dans la période de crise pandémique que nous sommes en train de traverser, les improvisations sont un peu plus visibles et présentes à notre conscience, mais elles restent très associées à de l'impréparation, et improviser reste malgré tout non professionnel.

Or, cette pratique qui permet d'agir face aux situations imprévues est largement sous-estimée dans son existence et dans son potentiel au travail et pour les organisations.

En effet, savoir faire face à des situations imprévues et s'en sortir semble constituer un atout majeur dans un monde dit VUCA, de plus en plus imprévisible. De même, dans la coopération avec les intelligences artificielles, machines programmées, savoir improviser semble une valeur ajoutée indispensable des ressources humaines.

Pour voir les improvisations de manière plus positive, il est très nécessaire de les distinguer des adaptations, ce qui n'est pas chose aisée tant nous sommes imprégnés de ce confusion et de ce modèle de pensée. Improviser, c'est penser, décider et agir en même temps dans une situation inédite. Cela suppose en effet de dépasser le stress généré par la situation, mais au-delà du stress et de cette réaction adaptative d'autres ressources se mettent en action. En outre, le modèle de l'adaptation et le paradigme organisateur repose dans son ADN sur la distinction entre la pensée qui conçoit et l'action qui exécute. Dans l'improvisation, les deux font corps, au sens propre comme au sens figuré.

Alors, je propose d'opérer un changement de regard en plusieurs mouvements :

- Regarder les imprévus comme des situations professionnelles à part entière, à côté des autres situations ;
- Considérer les improvisations comme des pratiques professionnelles singulières et méritant d'être reconnues en tant que telles ;
- Identifier et valoriser les ressources particulières, spécifiques, mobilisées dans ces pratiques.

Au travail, ce changement de regard nous permet ainsi – notamment - de :

- Identifier ses ressources personnelles professionnelles pour agir dans l'imprévu
- Reconnaître les pratiques d'improvisation et leurs performances potentielles
- Piloter son entité en prenant en compte les imprévus
- Manager le paradoxe structurer / improviser