

Chapitre

Par-delà le bien et le meilleur

« Quand je joue de la musique, je me sens comme dans un monde magnifique et sans fin. »

En 2008, dans un Irak dévasté par les fractures religieuses et ethniques, les privations et la guerre, Zuhail Sultan faisait un rêve. À 17 ans, ce pianiste irakien voulait créer le premier orchestre national des jeunes de son pays et l’emmener en tournée à l’étranger. Mais les musiciens bien formés étaient rares en Irak, de même que les bons instruments. Enfin, des fossés culturels divisaient la jeunesse irakienne depuis des siècles.

Par où commencer ? Zuhail se mit en tête de trouver un chef d’orchestre sur Internet. Le maestro écossais Paul MacAlindin, musicien de formation classique, répondit à son appel ; il accepta de diriger le National Youth Orchestra of Iraq (NYOI).

Paul MacAlindin découvrit vite qu’il lui faudrait être stratège tout autant que musicien. Si l’orchestre tentait de lutter sur le même terrain que les autres jeunes orchestres nationaux, il n’aurait aucune chance. Le secteur, extrêmement concurrentiel, était dominé par les vénérables orchestres de jeunes de pays européens comme la France, l’Italie, l’Espagne ou le Royaume-Uni. Composés de jeunes musiciens très bien formés, à la technique impeccable, ils attiraient des solistes et des chefs d’orchestres invités de niveau mondial et jouaient avec méthode des œuvres classiques de compositeurs comme Brahms, Beethoven ou Chopin. Pour se distinguer tout en serrant ses coûts, le NYOI devrait rompre avec la tradition du métier et redéfinir ce qu’est un orchestre national de jeunes.

Au lieu de viser l’excellence technique et le raffinement musical, il chercherait à montrer que la musique était capable de soigner, de remédier aux divisions les plus profondes et d’illustrer

la gloire méconnue du riche passé irakien. Paul MacAlindin décida donc que l'orchestre accorderait moins de place à l'excellence musicale et au répertoire savant européen, et qu'il renoncerait à inviter des solistes et chefs d'orchestres de renom, allégeant ainsi radicalement sa structure de coûts.

À la place, Paul et Zuhail constituèrent un ensemble juvénile qui jouerait une musique irakienne originale, d'origine kurde aussi bien qu'arabe, et la placerait sur un pied d'égalité avec les œuvres de Haydn, Beethoven ou Schubert, qui feraient aussi partie de son répertoire. Beaucoup n'y croyaient pas. Pourtant, le NYOI parvint à réunir de jeunes musiciens et musiciennes, d'origine sunnite et chiite, arabe et kurde. Il prouvait ainsi l'espoir et la motivation des jeunes Irakiens, déterminés à bâtir ensemble un avenir meilleur sur les ruines laissées par la guerre. Et comme le dit l'un de ses membres, Mohammed Adnan Abdallah, « la musique, langage de la paix, pousse les gens à s'aimer les uns les autres. Voilà le message que les musiciens font passer quand ils prennent place pour jouer ensemble¹ ».

Résultat : le NYOI a été qualifié d'« orchestre le plus courageux du monde » par la chaîne de télévision britannique Sky News. Parmi les ensembles de jeunes musiciens, sans doute n'était-il pas le plus accompli. Mais il était peut-être le plus inspiré. Il différait radicalement des autres jeunes orchestres nationaux qui récoltaient acclamations, rappels enthousiastes et intérêt médiatique dans le monde entier. Il drainait de nouveaux publics qui n'avaient jamais fréquenté les concerts de musique classique auparavant et peu de jeunes orchestres étaient aussi suivis que lui sur les médias sociaux. Et surtout, il montrait aux jeunes Irakiens qu'il était possible de forger un récit national différent, fait non plus de destruction, de haine et de guerre mais de paix, d'espoir et de solidarité².

1. Voir NYOI 2009 – vidéo Kickoff Year, à 10:34. www.youtube.com/watch?v=5DCaqw0dasU (consulté le 2 septembre 2017).

2. Après six années extraordinaires, l'État islamique a envahi l'Irak en 2014. Les menaces pesant sur le pays du fait de l'essor de l'EI et de son entrée en Irak ont obligé l'orchestre à faire une pause. Pourtant, son message d'espoir, tel qu'il est relaté ici, est encore audible aujourd'hui, car certains des plus grands musiciens du monde entier continuent eux-mêmes à célébrer l'océan bleu qu'il a créé.

Paul MacAlindin est un chef d'orchestre talentueux et intelligent. Il travaille dur, s'efforce de donner le meilleur de lui-même, cherche avec passion à se distinguer. Pourtant, il sera le premier à l'admettre, il n'est ni un génie, ni un entrepreneur au sens où on l'entend habituellement. À bien des égards, il est exactement comme la plupart d'entre nous. Pourtant, malgré les contraintes de l'organisation, depuis la faiblesse de ses moyens jusqu'à la rareté des gens de talent, Paul et les jeunes membres de son orchestre ont mis au point une stratégie à la fois originale et économique, qui leur a permis de se distinguer d'une concurrence féroce et solidement installée.

Paul et les jeunes musiciens du NYOI ne sont pas seuls.

Des orchestres aux friteuses

Prenez le groupe SEB, grande entreprise française fondée en 1857. Comme la plupart des multinationales bien établies, le groupe SEB est dirigé par des gestionnaires professionnels, souvent présents depuis des années, et possède une culture d'entreprise établie, avec son lot de bureaucratie et d'intrigues internes. Comme la plupart de ses confrères à l'époque, ce fabricant de petit électroménager était confronté à une concurrence intense et à un tassement de ses marges. Ses friteuses électriques, en particulier, étaient un sujet de préoccupation. Elles peinaient à se distinguer sur un marché qui se contractait de 10 % par an en valeur.

Christian Grob, qui dirigeait alors la branche cuisson électrique, comprit qu'il fallait s'extraire de cette concurrence intense. Il entreprit avec son équipe de renverser la situation. Les managers professionnels du groupe SEB se montrèrent un peu sceptiques : que faire avec une friteuse quand seul le prix paraissait déterminer les ventes ?

Christian Grob et ses collaborateurs raisonnèrent autrement. Tous les acteurs de l'industrie obéissaient à une même série d'hypothèses, mais ces hypothèses ne bridait-elles pas l'attrait et la demande de leurs produits ? Que se passerait-il si elles étaient revues ? Ce à quoi Christian Grob et son équipe s'attaquèrent. Ils

entreprirent de détecter et de contester les postulats les plus élémentaires de leur métier. Et alors, ils eurent une révélation.

Ils s'aperçurent que deux faits étaient acceptés par tous sans discussion, deux faits qui délimitaient en réalité leur industrie. Le premier était qu'il n'y avait pas de frites sans friture. Le second, qu'il n'y avait pas de friture sans bain d'huile.

Évident ? Oui. Pourtant, ces postulats jamais examinés conduisaient l'industrie à ignorer une série de problèmes. Les deux litres et demi d'huile de cuisson nécessaires coûtaient cher. L'huile brûlante rendait les friteuses dangereuses. Une fois les frites prêtes, il était difficile de se débarrasser de l'huile de cuisson, donc de procéder au nettoyage. Et par-dessus le marché, toute cette huile faisait des frites une nourriture malsaine et incroyablement mauvaise pour la ligne.

La remise en cause de ces idées reçues amena l'équipe à redéfinir le problème. Au lieu de celui sur lequel l'industrie avait les yeux rivés – comment fabriquer la meilleure friteuse – elle se demanderait comment faire sans friture des frites appétissantes et saines. Ainsi naquit ActiFry, une friteuse d'un type entièrement nouveau, lancée en 2006 en France, puis dans le monde entier. ActiFry se passe de friture et se contente d'une cuillerée à soupe d'huile pour produire un kilo de frites en réduisant les calories d'à peu près 40 % et les graisses de 80 % par rapport aux frites traditionnelles. De plus, l'appareil est facile à nettoyer et ne pose aucun problème de sécurité ou d'élimination de l'huile. Et les frites sont excellentes – craquantes au-dehors et onctueuses au-dedans. Des frites saines, basses calories et pourtant savoureuses : une combinaison gagnante qui a enthousiasmé Oprah Winfrey : « Cette machine... ActiFry, m'a changé la vie », a twitté l'animatrice de télévision américaine. « Et on ne m'a pas payée pour le dire³. » Non seulement la demande a dépassé l'offre en Europe,

3. Le tweet d'Oprah Winfrey à propos d'ActiFry a été affiché le 15 février 2013 à 13 h 46. Voici son texte complet : « Cette machine, l'ActiFry T-Fal a changé ma vie. Et ils ne me paient pas pour le dire. », <https://twitter.com/oprah/status/302534477878554624?lang=en> (consulté le 3 septembre 2017). T-Fal est la marque du groupe SEB sous laquelle ActiFry est vendu aux États-Unis. Selon les pays, le groupe SEB commercialise la friteuse sous les marques T-Fal, Tefal ou SEB. C'est pourquoi dans ce livre nous la désignons comme ActiFry du groupe SEB.

mais le cours des actions du groupe SEB a bondi de 5 % grâce à ce seul produit après le commentaire d'Oprah. Il a fallu cinq ans aux concurrents pour plonger dans le marché, et même alors ils n'ont pu en prendre une part importante faute de faire aussi bien qu'ActiFry, protégée par les brevets du groupe SEB. À ce jour, plus de dix ans après, ActiFry demeure le leader mondial du marché. Avec le lancement d'ActiFry, l'industrie a aussi crû de près de 40 % en valeur, attirant de nouveaux clients qui n'avaient jamais acheté de friteuse électrique auparavant.

Friteuses et orchestres nationaux de jeunes sont évidemment des mondes très éloignés l'un de l'autre. Leurs offres sont différentes, la concurrence s'y exprime autrement et leurs acteurs sont totalement distincts. Et les deux organisations n'ont aucun rapport. Le National Youth Orchestra of Iraq est une association sans but lucratif créée pratiquement *ex nihilo*. Le groupe SEB est une entreprise commerciale multinationale riche de plus de 150 ans d'histoire.

Si différents soient leur nature et leur contexte, ces deux organisations ont pourtant réussi de la même manière, en se retirant d'une activité concurrentielle dans un marché encombré pour créer un espace de marché nouveau. Et si toutes deux ont rencontré des obstacles – comme toutes les organisations – elles les ont surmontés en s'assurant la confiance et la coopération des gens. C'est ce que nous appelons *mettre le cap sur l'océan bleu*. Mettre le cap sur l'océan bleu est un processus systématique destiné à conduire votre organisation de la concurrence sanglante des marchés coupe-gorge – ceux que nous comparons à des océans rouges infestés de requins – vers des océans bleus largement ouverts, ou de nouveaux marchés dépourvus de concurrence, de telle manière que vos collaborateurs vous y accompagnent.

Pour approfondir notre connaissance du passage à l'océan bleu, considérons un autre exemple, fourni cette fois par une administration publique, c'est-à-dire par une entité considérée comme spécialement bureaucratique et hermétique au changement, et que peu de gens qualifieraient de créative ou d'innovante.